



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA. FACOLTA' DI MEDICINA CLINICA SPERIMENTALE.

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE"

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NEL PERSONALE INFERMIERISTICO

RELATORE: Ch.mo Prof Angelo Possemato

LAUREANDA: Fabiana Venturini

ANNO ACCADEMICO: 2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE Pag 4

1.CAPITOLOPag 7

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 Premessa..... Pag 7

1.1 L'inevitabilità della valutazionePag 7

1.2. Storia della valutazione in Italia Pag 8

1.3 Concetto di performance..... Pag12

1.4 Obiettivo – Indicatore- Target nel processo di valutazione
della Performance.....Pag 17

1,4 a) Obiettivo..... Pag 17

1.4 b) Indicatore..... Pag 21

1.4c) Target..... Pag 25

1.5 Valutazione della performance Individuale..... Pag 27

1.6 Il Ciclo di gestione della performance nel D.Lvo
150/09.....Pag 31

1.7 Performance e Trasparenza.....Pag 38

2 CAPITOLO.....Pag41

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN CAMPO INFERMIERISTICO

2.1 Premessa.....	Pag 41
2.2 La Performance in Sanità.....	Pag 42
2.3 Obiettivi della Valutazione.....	Pag 45
2.4 Forme di valutazione.....	Pag 48
2.5 I valutatori in campo infermieristico.....	Pag 50
2.6 Il processo di valutazione della performance individuale.....	Pag 54
La Pianificazione.....	Pag 55
Misurare i risultati.....	Pag 56
Comunicazione della pianificazione.....	Pag 57
Feed-back e coaching.....	Pag.58
La revisione.....	Pag 62
3.CAPITOLO.....	Pag 64
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NELL'AMBITO DEL PERSONALE INFERMIERISTICO DELL'ASL1 DI MASSA CARRARA	
3.1 Obiettivi.....	Pag 64
3.2 Strumenti e Metodi.....	Pag 65
3.3 I soggetti coinvolti.....	Pag 66
3.4 I Risultati di Ricerca.....	Pag 69
3.5 Analisi Swot.....	Pag 83

4 CAPITOLO.....Pag 85

**PROPOSTA DI PROGETTO SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEL PERSONALE INFERMIERISTICO**

4.1 Premessa.....Pag 85

4.2 Modello funzionale di valutazione.....Pag 86

Obiettivi.....Pag 86

Sistema informatizzato.....Pag 86

Fascicolo personale.....Pag 87

Piano di comunicazione..... Pag 89

CONCLUSIONI.....Pag 91

Allegato 1 Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009 N.150..... Pag 93

Allegato 2 Riferimenti Normativi..... Pag 113

Allegato 3 Questionario..... Pag 115

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....Pag.119

INTRODUZIONE

Nelle aziende, e soprattutto in quelle che erogano servizi, la risorsa umana rappresenta un elemento strategico ed un fattore critico di successo. Il grado di personalizzazione, umanizzazione e affidabilità delle prestazioni, influenza il rapporto tra cittadino e operatore e la percezione di questi aspetti influisce il giudizio sulla qualità dei servizi erogati. Questa tesi ha come oggetto la valutazione della performance individuale in ambito sanitario, ed in particolar modo come viene percepita e vissuta la valutazione della performance individuale dal personale infermieristico.

Negli ultimi decenni, nelle aziende pubbliche si è assistito alla responsabilizzazione sui risultati con particolare attenzione al risultato finale o intermedio del processo produttivo che deve rispettare particolari parametri, quali: efficacia, efficienza, qualità. L'attività di controllo non ha uno scopo solamente formale, ma mira anche a valutare se l'attività della pubblica amministrazione ha prodotto un risultato positivo in termini di qualità del servizio e soddisfazione dell'utente. Questi cambiamenti hanno avuto conseguenze, oltre che a livello di struttura organizzativa, anche a livello individuale, in quanto chi opera nella pubblica amministrazione deve essere responsabilizzato sul perseguimento di determinati risultati che dovranno essere misurati e valutati.

L'elaborato focalizza l'attenzione sui cambiamenti, soprattutto a livello del singolo ed in particolare, come il processo di valutazione della performance viene concepito dall'individuo e come questo processo

può essere uno strumento di valorizzazione della risorsa umana. Tale scelta è giustificata da alcune considerazioni che sono spiegate nel seguito. Innanzitutto molto spesso la valutazione della performance è intesa come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva le nuove riforme attribuiscono alla misurazione ed alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utile per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente, ma soprattutto per garantire un'efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento delle qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati. In secondo luogo, la valutazione della performance si presenta come uno strumento di sviluppo del personale, basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le prestazioni del dipendente, ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Attraverso le riflessioni che scaturiscono dall'analisi del D.Lvo 150 del 2009 (Allegato N.1), l'attenzione si concentra sulla valutazione della performance individuale e l'obiettivo principale diviene identificare gli effetti che il processo di valutazione provoca nel soggetto valutato. Dall'obiettivo principale nascono obiettivi secondari, quali:

- . Comprensione da parte del personale infermieristico sul processo di valutazione della performance;
- . Coinvolgimento del soggetto al processo di valutazione della performance;
- . Percezione del personale infermieristico sulla propria professione;

- . Esaminare punti di forza e di debolezza nel processo di valutazione della performance individuale.

Il raggiungimento ed il grado di raggiungimento di tali obiettivi, giustifica e spiega l'obiettivo generale, oggetto di domanda di tesi. L'analisi della letteratura ha visto affrontare i cambiamenti nelle finalità e nelle metodologie del processo di valutazione della performance nel corso degli anni. Il sistema di valutazione della performance viene esaminato in tutte le sue accezioni, a partire dai riferimenti normativi, al concetto di performance e dei conseguenti concetti che ne derivano, quali obiettivo, indicatore e target, per arrivare al ciclo di gestione della performance e delle diverse fasi che lo compongono e giungere sino al concetto di valutazione della performance nella specifica realtà infermieristica.

Al termine della revisione della letteratura, si presentano i risultati della ricerca empirica, la quale mira a comprendere se comprensione e conoscenza del processo influiscono sulla reale crescita professionale, sullo sviluppo delle competenze di ciascun operatore e sul miglioramento della qualità delle prestazioni. I soggetti studiati rappresentano il personale infermieristico dell'ASL n.1 di Massa e Carrara. (Zona Apuane).

L'ultima parte dell'elaborato analizza criticità, vincoli, punti di forza e di miglioramento del sistema di valutazione della performance e ipotizza un possibile modello funzionale di valutazione.

1. CAPITOLO

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 PREMESSA

L'INEVITABILITA' DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del Personale, nelle sue diverse accezioni (delle prestazioni, dei meriti, delle competenze, del potenziale) è un termine entrato nell'uso corrente aziendale solo da alcuni decenni anche se i concetti che essa esprime sono antichi, forse quanto la vita sociale perché le relazioni nella loro dinamica comportano inevitabilmente la formulazione, espressa o inespressa, di giudizi sulle persone. Il sorgere delle organizzazioni, non importa di quale tipologia, ha sempre reso necessario formulare giudizi in qualche misura sistematici e sicuri sui membri delle organizzazioni stesse.

La valutazione è un processo continuo nella vita delle persone e delle organizzazioni. Il peso psicologico della valutazione è tale, sia per il valutato che per il valutatore da rendere questo processo una delle più forti leve di gestione delle risorse umane. La valutazione condotta in modo sistematico e ben strutturato permette di aggiungere valore al processo di gestione del personale e di dare trasparenza e chiarezza. In un'organizzazione complessa, ciò rappresenta la struttura portante di una strategia orientata alla creazione e consolidamento del capitale sociale interno, che si configura come l'armonizzazione degli interessi individuali e collettivi, alimentando lo spirito di squadra insito

nell'esigenza tipica della struttura culturale e organizzativa-gestionale dei dipartimenti.

Questo elaborato esamina, il concetto di valutazione nell'ambito dell'Azienda Sanitaria, rivolto specificatamente al personale infermieristico. Valutazione intesa come strumento di reale crescita professionale, di sviluppo costante delle competenze di ciascun operatore e come chiave di incontro tra l'efficace produzione di servizi e il riconoscimento del valore di ciascun operatore. A partire dal modello organizzativo introdotto dal D.Lvo 29/93 e successive modifiche, la valutazione del personale è divenuta parte di un sistema organizzativo e gestionale complessivamente orientato ai risultati. La filosofia che ha ispirato questo lavoro, oltre che sul rispetto dell'obbligo normativo e sulla necessità di fondere i bisogni professionali del dipendente con quelli dell'organizzazione (Azienda), è stata il voler trasformare la valutazione in "opportunità" per l'operatore e per l'Azienda, la qual cosa va in prima ed ultima analisi a beneficio del cittadino, il fruitore delle prestazioni sanitarie.

1.2 STORIA DELLA VALUTAZIONE IN ITALIA

In Italia, la valutazione delle prestazioni ha subito notevoli modifiche nelle metodologie utilizzate per quanto concerne l'apporto personale dell'individuo nella sua interpretazione del ruolo aziendale a lui affidato.

In una prima fase cronologica che, possiamo collocare fino agli anni settanta, esistevano sistemi di valutazione delle prestazioni (o dei meriti) basati sull'utilizzo di scale di giudizio, cioè di una serie di fattori caratterizzanti l'attività manageriale o professionale, fattori a loro volta

graduati su scale di intensità espressa o in forma numerica, o con aggettivi e avverbi, o più raramente con definizioni descrittive. Si tratta di una sorta di pagella ed il sistema è lo stesso di quello utilizzato nelle scuole. Nella valutazione dello studente il giudizio viene in primo luogo sviluppato per materie, per ciascuna delle quali viene espresso un voto mediante un numero o un aggettivo; successivamente si può arrivare ad un giudizio globale che altro non è una media delle singole materie. Ovviamente per la valutazione del manager non si parla di materie ma di “fattori di valutazione” (iniziativa, leadership) ed invece di voti si parla di gradi, anche questi espressi o con numeri o aggettivi/avverbio oppure descrizioni: ma la meccanica è la stessa con la differenza che nel caso dello studente il giudizio è elaborato da più professori mentre nel caso del manager il giudizio è formulato da un solo capo.

Nella seconda fase cronologica, che a titolo approssimativo si esaurisce con gli anni ottanta, si ha la nascita del Management by Objective. Con la volontà di ridare vita all'organizzazione aziendale ed infondere il concetto di imprenditorialità all'organismo manageriale, si scopre il Management by Objective. Si inizia a parlare in azienda di obiettivi, si collegano gli obiettivi individuali ad una serie di parametri di natura gestionale, economica e finanziaria e a questi parametri, si collega a sua volta, un sistema di corresponsione di premi variabili, spesso peraltro con una variabilità molto limitata, che vanno a sostituire le vecchie gratifiche elargite in passato con spirito paternalistico ed unilaterale. Il sistema di compilazione delle “pagelle” viene sostituito con una valutazione basata sul conseguimento degli obiettivi e sul raggiungimento dei risultati: un sistema più trasparente, oggettivo e di più facile comunicabilità. In questo modo si migliora il rapporto tra manager ed il superiore perché insieme si definiscono gli obiettivi, insieme se ne discute durante i feed-back periodici ed insieme si può

operare la valutazione alla fine dell'anno perché tutto è definito, inequivocabile, trasparente. Se gli obiettivi non sono raggiunti il manager non può certo contestare la valutazione perché lui stesso ha contribuito a definirla.

A lungo andare ci si è accorti che una prestazione è un misto di Results ma anche di Conduct, cioè un insieme di comportamenti e di competenze applicate. Si arriva così ad un'altra fase che vede nascere il concetto di Qualità totale e l'attenzione non si ferma solo sui risultati ma anche nel modo in cui questi risultati vengono conseguiti in termini di Customer Satisfaction, e quindi di qualità di servizio e in ultimo di comportamento. Assistiamo ad una rivalutazione delle competenze e del comportamento dei manager come modo di essere autonomo anziché come compimento di un ruolo prescritto. A partire dagli anni Ottanta, la normativa italiana contiene continui e sempre più puntuali riferimenti sulla necessità di introdurre e applicare in modo diffuso nell'amministrazione pubblica italiana, a tutti i livelli, principi e criteri aziendali, idonei a coniugare la legittimità e la correttezza dell'azione amministrativa con l'efficacia delle politiche di intervento pubblico, l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'economicità della gestione. Le organizzazioni che erogano servizi di pubblica utilità quali quelli sanitari, devono operare per creare valore e le loro strategie e capacità di gestione devono essere valutate in quest'ottica. Secondo la definizione di Ouchi¹, la Valutazione della Performance consiste nel processo di monitoraggio dei risultati da comparare con certi standard di riferimento che determina Rewards o correzioni di linea di azione. Questo processo non va inteso come uno strumento di controllo gerarchico, ma come un meccanismo da integrare nell'evoluzione delle forme organizzative del sistema stesso.

Gli anni novanta vedono l'inizio di una nuova fase della lunga riforma del lavoro pubblico che viene perseguita fino ad oggi con una serie di interventi, talora meramente correttivi, talora fortemente innovativi rispetto alla normativa base. La nuova fase appare connotata da un notevole dinamismo legislativo, dapprima attraverso l'emanazione di alcune disposizioni legislative (ricordiamo il D.Lvo.29/93 ed il D.Lvo.286/99) fino all'approvazione di un organico provvedimento di riforma: il D.Lvo.150/2009, emanato in attuazione della legge delega n.15/2009. Con il D.Lvo.150/2009 il sistema di valutazione è ora concepito come strumento obbligatorio e generale di misurazione del funzionamento delle pubbliche amministrazioni e del personale, in quanto volto ad operare nei confronti delle performance non soltanto dei dirigenti, ma anche di tutti gli altri lavoratori, oltre che delle stesse strutture amministrative. La finalità precipua è di contribuire «al miglioramento della qualità dei servizi ... nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito ...». Il D.Lvo.150/2009 persegue, da un lato, l'obiettivo della razionalizzazione della spesa pubblica, dall'altro, quello dell'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, dell'efficienza e della trasparenza. Performance, valutazione, trasparenza, integrità e meritocrazia possono definirsi le nuove parole d'ordine con le quali la riforma ha inteso dare risposte alle aspettative di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione. Con l'entrata in vigore della riforma del pubblico impiego, si è prodotta una inversione della generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei premi per i dipendenti pubblici; con norma di buon senso si è inteso rapportarli non solo al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento effettivo della qualità dei servizi offerti al cittadino, ma soprattutto alla valutazione delle performance individuali e collettive. Il funzionario pubblico deve diventare 'imprenditore di se stesso' e lo può fare

soltanto con la consapevolezza del capitale che ha nelle sue mani: occorre dunque insegnargli lo spirito del capitalismo educandolo a passare dal 'tradizionalismo', così come lo definiva Max Weber, all' 'efficienza', tramite l'utilizzo delle proprie potenzialità.

Il sistema più adatto al supporto nel raggiungimento degli obiettivi sopracitati, da cui prende ispirazione il decreto, è il “**Performance Management**” (PM). Secondo il pensiero dell'esperto statunitense Gary Cokins, (2009) il “performance management” è tutto ciò che riguarda il miglioramento per creare valore per e dai clienti ed ottenere il massimo risultato economico possibile per i proprietari. Lo scopo del PM è ovviamente molto ampio ed è per questo che deve essere visto a livello di impresa in generale. Una semplice definizione di PM potrebbe essere “la traduzione dei piani in risultati”, esso è infatti il processo di gestione della strategia organizzativa.

1. William G. "Bill" Ouchi: (Honolulu, Hawaii,1943),professore e autore nel campo della gestione aziendale.

1.3 CONCETTO DI PERFORMANCE

Con il concetto di Performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

La performance di un individuo dipende da tre elementi:

- . Dalle caratteristiche personali del soggetto, caratterizzate da conoscenze, abilità e atteggiamenti;
- . Dalla sua voglia di fare, cioè dalla motivazione del lavoratore che rappresenta uno stimolo a utilizzare le competenze in suo possesso;
- . Dal clima organizzativo in cui lavora il soggetto, essenziale per stimolare il soggetto ad utilizzare al meglio le sue competenze.

La motivazione ed il clima organizzativo sono punti di partenza che possono essere migliorati ma non rientrano nel processo di valutazione della performance. L'attività di misurazione e di valutazione non è solo un fatto tecnico, ma soprattutto un fatto sociale, perché per poter essere valida deve essere accettata sia dal valutato, sia dal valutatore. Affinché la valutazione possa dare un feedback all'operatore e possa valorizzare il merito, bisogna che il valutato percepisca il processo equo e credibile. I sistemi di misurazione dei risultati e dei comportamenti devono essere difendibili e dimostrabili.

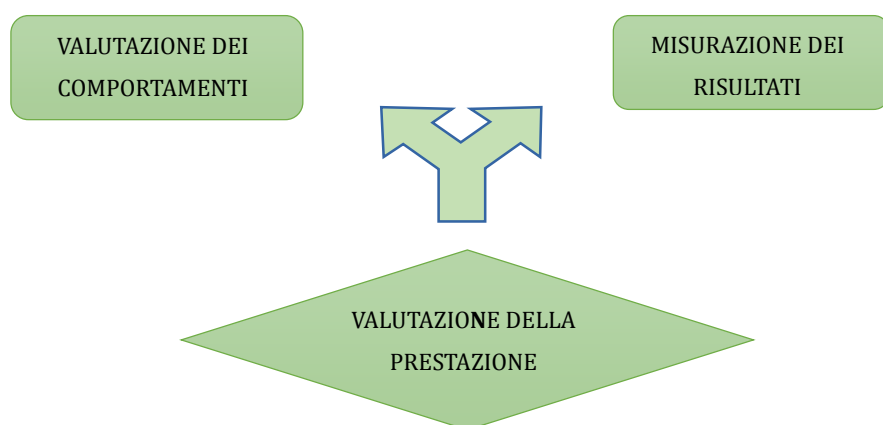


Figura N.1 Elementi che costituiscono la Valutazione della Prestazione

La valutazione della performance non riguarda, quindi la persona in quanto tale, ma i meccanismi e le capacità con le quali il soggetto esplica la propria attività lavorativa, nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri, il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Quando la valutazione si concentra sulla persona, sulle caratteristiche soggettive e perde di vista i risultati dal lavoratore ottenuti o i suoi comportamenti manifestati, ciò rende impossibile migliorare la prestazione, in quanto i valori e le caratteristiche personali non sono modificabili. Inoltre una valutazione incentrata sulla persona, e non sulla performance crea conflitto tra lavoratore e organizzazione, in quanto se il valutato ha un'immagine di se stesso migliore rispetto a quella ricevuta dal valutatore, si sentirà frustrato e cercherà di contestare sia la valutazione sia il valutatore.

I valutatori, spesso però non riescono a dividere la valutazione della performance resa dalla caratteristica personale del soggetto. Le cause sono qui sotto elencate:

- . Relazione tra valutati e valutatori;
- . Nel settore pubblico scarsa chiarezza dei ruoli che crea confusione nel comprendere le responsabilità del lavoratore rispetto ai risultati ottenuti o alle difficoltà incontrate;
- . Valutatore poco informato;
- . Processo di valutazione della performance non pienamente chiaro e organizzato;
- . Dirigenza diffidente a valutazioni che possano generare conflitti;

- . Leadership dirigenziale di tipo paternalistica e non basata su tecniche del management.

Per ottenere una valida valutazione bisogna che ci sia chiarezza dei ruoli dei valutati, perché è solo tramite il ruolo che si possono individuare le competenze specifiche del ruolo stesso e quelle comuni con altri ruoli ed attraverso le competenze si possono stabilire i comportamenti organizzativi da osservare per ottenere corrette valutazioni e misurazioni della performance individuale. Affinché la valutazione sia efficace, inoltre, devono essere stabiliti gli obiettivi attesi dalla prestazione.

La valutazione del personale con funzioni manageriali riguarda la qualità delle prestazioni ovvero la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché alle competenze professionali e manageriali dimostrate ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativi e di appartenenza in qualità responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ed i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che come responsabile di struttura responsabile di area.

La valutazione del restante personale riguarda la qualità delle prestazioni ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza ed i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.

La valutazione della performance è il risultato di un ciclo che si esplica attraverso fasi precise, quali:

- . Identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativi attesi, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- . Coaching periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. Coaching, dall'inglese coach che significa allenatore, pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Concentrarsi sui fatti permette di garantire rispetto della personalità, maggiore specificità e oggettività, giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni, miglioramento della comunicazione, riduzione delle generalizzazioni;
- . Consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

1.4 OBIETTIVO - INDICATORE - TARGET NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nella gestione della performance, l'obiettivo indica ciò che si vuole perseguire mentre il termine di indicatore rappresenta ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati al fine di monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo. Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto prende il nome di target.

1.4 a) OBIETTIVO

Un obiettivo, rappresenta il risultato atteso dalla prestazione nel periodo di riferimento: può riferirsi sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria. L'obiettivo, per essere ben formulato deve essere concordato ad inizio periodo e deve essere in grado di rappresentare gli aspetti più qualificanti della prestazione. Un obiettivo è in genere espresso con un verbo che implica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto tangibile o intangibile. Nella gestione della performance, un obiettivo esprime in modo qualitativo la volontà di un miglioramento o del mantenimento della performance. In sostituzione di un verbo che indica un cambiamento di stato, è possibile utilizzare, se esiste, il sostantivo corrispondente. (Tab. N.1).

VERBO	SOSTANTIVO	ESEMPIO DI OBIETTIVO
Ridurre	Riduzione	Ridurre il (Riduzione del) numero degli eventi sentinella

Tabella N.1: Espressione degli Obiettivi

Inoltre, nella misurazione e valutazione della performance, un obiettivo è espresso in termini quantitativi. La quantificazione dell'obiettivo avviene, con la definizione dei target, una volta indicati gli indicatori di performance più appropriati per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo stesso.

Obiettivo ed azione

A seconda del livello organizzativo preso in considerazione, può diventare difficile distinguere la differenza che esiste tra un obiettivo ed un'azione. Un'azione da compiere ad un livello superiore dell'organizzazione potrebbe tradursi in un obiettivo da realizzarsi ad un livello inferiore. Per esempio l'obiettivo organizzativo "creare un nuovo ambulatorio" può avere come azione a supporto "creare stanze per l'ambulatorio". Allo stesso tempo, questa azione può essere considerata un obiettivo per l'ufficio tecnico, che, a sua volta potrebbe definire azioni come "indire una gara di appalto".

L'obiettivo, molto spesso, può rappresentare la realizzazione di un progetto pluriennale, come ad esempio "informatizzare i servizi erogati dai presidi distrettuali di un Azienda Sanitaria": in questo caso è necessario monitorare ogni anno l'avanzamento dei lavori, per verificare se è in linea con quanto stabilito in modo da concludere il progetto nei tempi prefissati. L'obiettivo rimane come enunciato, l'indicatore sarà dato dall'avanzamento dei lavori ed il target annuale sarà definito come la percentuale dei lavori che dovrebbero essere realizzati entro il periodo di rilevazione.

Requisiti degli obiettivi

Gli obiettivi devono possedere requisiti formali e requisiti di contenuto.

In dettaglio:

REQUISITI FORMALI	
CHIAREZZA E PRECISIONE	Devono indicare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi
SINTETICITA'	Le attività che si intende porre in essere devono essere descritte in maniera sintetica: i diversi obiettivi devono essere specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo si rende più semplice poter stabilire a consuntivo, con precisione, se e in quale misura l'obiettivo è stato raggiunto
AMPIEZZA E GENERALITA'	La specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi ampi e generali in maniera sufficiente: in questo senso l'obiettivo viene considerato un contenitore più grande di una pluralità di risultati attesi più specifici

REQUISITI DI CONTENUTO	
SFIDANTI	I traguardi fissati per ciascun obiettivo devono essere realistici e dipendenti dall'azione del dipendente; in caso contrario si potrebbe avere un effetto demotivante. Inoltre non devono essere banali e di facile realizzazione per non perdere la loro caratteristica accattivante e non essere più da stimolo per il dipendente
ORIENTATI ALLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	L'obiettivo deve essere costruito a seguito di un problema che necessita di soluzione; anche dove le attività sembrano essere routinarie possono nascere situazioni da correggere: comunque deve essere un problema a far nascere un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, solo perché lavoriamo secondo la logica per obiettivi
ADEGUATAMENTE SELEZIONATI	Devono essere individuati gli obiettivi più sfidanti ed orientati alla soluzione dei problemi. Il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre gli obiettivi non devono essere troppo di dettaglio, è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale e quindi scomporli ad azioni e risultati

Tabella N.2 Requisiti degli Obiettivi

Durante la fase di identificazione degli obiettivi, non si deve pensare solo al presente, ma anche al futuro, così da essere competitivi anche nel tempo. Gli obiettivi possono essere di performance o di miglioramento. Gli obiettivi di performance rispondono alle necessità del presente. Possono essere sia attività che processi, es: implementare la procedura del braccialetto identificativo del paziente in Pronto Soccorso. Gli obiettivi di miglioramento, al contrario guardano al futuro: spiegano ciò che può essere fatto oggi, per ottenere un miglioramento della prestazione nel domani. Esempio: creare nuove procedure per eliminare l'errore di identificazione del paziente nel Pronto Soccorso.

1.4 b) INDICATORE

L'indicatore è una variabile che ci consente di descrivere un fenomeno complesso. Il concetto di indicatore è legato a quello di controllo e quindi elemento che deve permettere di rilevare e misurare i processi assistenziali nel loro insieme di azioni e risultati, al fine di promuovere iniziative di valutazione e cambiamento. L'indicatore è lo strumento che rende possibile l'attività di raccolta e di acquisizione di informazioni circa l'andamento della gestione. Un indicatore di performance deve essere:

TEMPESTIVO	Le informazioni necessarie devono essere disponibili in tempo utile
VALIDO	Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare

AFFIDABILE	Rappresenta il livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono usati da persone diverse o della stessa persona ma in occasioni diverse, stante che le condizioni siano uguali.
NON AMBIGUO	L'ambiguità crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti
MISURABILE	Se un parametro non si può misurare, non si può controllare
COMPLETO	Le informazioni ricavabili non devono essere parziali
RILEVANTE	L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo studiato
DISPONIBILE ED ECONOMICO	I costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono
COERENTE	E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti con l'obiettivo

Tabella n.3: Caratteristiche degli Indicatori

Le categorie di indicatori:

INDICATORE DI EFFICACIA. Misura la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati.

L'indicatore di efficacia *gestionale* esprime il rapporto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi operativi programmati. Esso può misurare diversi aspetti dell'efficacia:

- . La capacità di realizzare i programmi e gli obiettivi operativi assegnati (grado di realizzazione del programma);
- . L'adeguatezza qualitativa e quantitativa dei servizi erogati (output) rispetto agli obiettivi programmati;
- . La capacità dell'offerta di servizi (output) di soddisfare la domanda (grado di soddisfazione della domanda);
- . La soddisfazione degli utenti rispetto alla qualità dei servizi erogati (Customer Satisfaction);
- . Il livello qualitativo dei servizi (qualità effettiva rispetto a qualità programmata).

L'indicatore di efficacia *sociale* esprime l'effetto prodotto nell'ambiente di riferimento (Outcome), ed in particolare sui bisogni ed i comportamenti della comunità amministrata attraverso i risultati dell'azione amministrativa (Output). Ha un valore prevalentemente segnaletico, in quanto solo analisi complesse permettono di valutare i nessi di causalità tra le azioni realizzate e gli effetti prodotti.

INDICATORE DI EFFICIENZA. Misura il rapporto tra i risultati raggiunti (output) e le risorse impiegate (input). Possono essere distinti in:

- . Indicatori di efficienza complessiva, che misurano il rapporto tra il costo complessivo del servizio e la quantità di prodotto realizzata; esprimono quindi il costo unitario del prodotto;
- . Indicatori di efficienza tecnica, che misurano il rapporto tra la quantità di prodotto realizzata (output) e la quantità impiegata di un singolo fattore produttivo (input); sono quindi indicatori della produttività, ovvero del rendimento, dei singoli fattori produttivi;
- . Indicatori di efficienza gestionale, che misurano il rapporto tra il costo di un singolo fattore produttivo(input) e la quantità di prodotto realizzata(output); esprimono quindi il costo per singolo prodotto di ciascun fattore produttivo.

INDICATORE DI ECONOMICITA'. Il concetto di economicità viene usato con almeno due significati di diversa ampiezza: nel primo significato, misura il costo di acquisizione dei fattori produttivi(economy), previa fissazione di una soglia minima di qualità, mentre nel suo significato più ampio, esprime la sintesi di efficacia e di efficienza, ovvero la capacità di raggiungere l'obiettivo più elevato (efficacia), con il minor dispendio possibile di risorse (efficienza), quindi la capacità di soddisfazione dei bisogni con il mantenimento dell'equilibrio economico finanziario patrimoniale dell'ente; è evidente che è difficile costruire indicatori di economicità in questo secondo significato.

INDICATORE FINANZIARIO O DI BILANCIO. Analizza gli aspetti della gestione inerenti l'acquisizione delle entrate e l'erogazione delle spese. Possono essere ulteriormente distinti tra:

- . Indicatori di composizione delle entrate, che mettono in relazione due poste tratte dalla sezione entrata del documento contabile oggetto di analisi; misurano la percentualizzazione delle varie componenti di

entrata sul totale generale dell'entrata o su totali parziali giudicati più significativi;

- . Indicatori di composizione delle spese, che mettono in relazione due poste tratte dalla sezione spesa del documento contabile oggetto di analisi; misurano la percentualizzazione delle varie componenti di spesa sul totale generale dell'entrata o su totali parziali giudicati più significativi;
- . Indicatori di correlazione delle entrate e delle spese, che mettono in relazione due poste ciascuna delle quali è tratta da una delle due sezioni del documento contabile oggetto di analisi; normalmente la voce di entrata è posta al numeratore e quella di uscita al denominatore (grado di copertura);
- . Indicatori finanziari integrati con dati extra contabili, che utilizzano sia dati contabili sia dati extra contabili relativi, ad es., alla struttura dell'ente (n. dipendenti), alla collettività amministrata (n. abitanti), alla realtà ambientale e quindi consentono di relativizzare i valori assoluti espressi nei bilanci;
- . Indicatori relativi alla gestione del bilancio, che analizzano la misura in cui le entrate e le uscite approvate con il bilancio di previsione hanno avuto effettiva realizzazione; mettono in luce la capacità previsionale, nonché la capacità.

. 1.4 c) TARGET

Con il termine di Target, s'intende il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto. I criteri di determinazione dei target, dipendono dalla conoscenza che

l'organizzazione ha della relativa misura e dalle iniziative messe in atto a sostegno di un miglioramento più o meno consistente della performance. Se un indicatore è da molto tempo usato all'interno di un'organizzazione, allora ci si può basare su dati storici ed analisi di trend. In questo caso, si ha una base dati che può rappresentare il punto di partenza. Se, al contrario un' indicatore è utilizzato per la prima volta nell'azienda avrà bisogno di un periodo di monitoraggio per verificare se i tali target sono raggiungibili.

Le basi sulle quali identificare i target possono essere i dati storici e le analisi di trend; la Visione, gli obiettivi e la strategia dell'organizzazione; i Feedback da parte dei dipendenti o di altri stakeholder (es. utenti); il confronto con strutture simili e i dati provenienti da analisi effettuate da terzi.

Esiste una precisa differenza tra obiettivo, indicatore e target come spiegato nella tabella che segue. (Tab.N.4).

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
Incrementare la formazione nel personale infermieristico	N. di corsi ECM rivolto al personale infermieristico	50 all'anno
Ciò che si vuole perseguire	Ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti	La quantificazione dell'obiettivo (incremento della formazione) nella dimensione misurata dall'indicatore (Corsi ECM)

Tabella N.4: Obiettivo-Indicatore Target

Più i target sono sfidanti, più necessitano di iniziative, cioè di azioni e progetti, per il loro raggiungimento. Gli elementi fondamentali del contratto di performance interno di un'organizzazione sono i target e le iniziative che fanno da supporto alla loro realizzazione. I target sfidanti non potranno mai essere raggiunti se non hanno valide iniziative e finanziamenti adeguati.

1.5 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Valutazione della Performance (Valutazione delle Prestazioni-Performance Appraisal) ha come oggetto la prestazione (Performance) del dipendente e corrisponde al contributo da lui realmente fornito all'organizzazione, in quanto titolare di una posizione, in termini di risultati e di comportamenti organizzativi.

La valutazione della performance è un processo che ha cadenza periodica, generalmente annuale, o in particolari momenti come un inserimento, una promozione, un trasferimento: consiste in un confronto da quello che è stato fatto dal lavoratore e quanto ci si attendeva da lui in base alla posizione occupata. Questo tipo di valutazione ha lo scopo di evidenziare l'attività del singolo operatore in termini di efficacia ed efficienza, sviluppare e migliorare i punti di forza e di debolezza del valutato e capire le necessità formative individuali con lo scopo di aumentare la performance.

Per quanto riguarda la metodologia da utilizzare, si deve definire la popolazione coinvolta (chi valuta chi) e stabilire una precisa e intensa informazione, anche in funzione del principio di trasparenza, come descritto dai già citati decreti D.Lvo.150/2009 e D.L. 83/2012. Devono essere definiti il tipo di valutazione (dei risultati, dei comportamenti,

mista), la scala di misurazione, la periodicità della rilevazione ed i collegamenti con il sistema premiante, con la pianificazione delle carriere e con la formazione continua. Sempre per quanto riguarda la metodologia devono essere progettate, approvate le schede di valutazione ed il manuale operativo e creato un programma di formazione sull'utilizzo degli strumenti.

La valutazione della performance riguarda due diversi ambiti: la valutazione dei risultati e la valutazione dei comportamenti.

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Un obiettivo di prestazione è un risultato aziendalimente rilevante atteso nei confronti del titolare di una posizione. Tale risultato è riferito ad un arco di tempo predeterminato (tipicamente un anno), derivato dalle aree di risultato di cui la posizione è responsabile e misurabile in termini di livello di conseguimento, grazie a specifici criteri di misurazione come parametri o indicatori (Broglia, 1992). Questa tipologia di valutazione ha per oggetto i risultati ottenuti dall'operatore rispetto agli obiettivi assegnati (il "cosa è stato fatto"). Il valutato dovrebbe essere coinvolto in tutte le fasi del processo, che inizia con la definizione degli obiettivi e ha termine con la valutazione dei risultati, ossia quali obiettivi sono stati raggiunti e come. La valutazione della prestazione contribuisce ad evidenziare le particolarità di ciascun lavoratore, mettendo a fuoco le caratteristiche individuali e gli sforzi fatti per raggiungere gli obiettivi: si valutano gli obiettivi, la qualità delle prestazioni, le abilità tecnico-professionali dimostrate, le innovazioni apportate, gli eventuali reclami scritti degli utenti, e così via. Nel concordare gli obiettivi con ogni collaboratore, il

Dirigente Infermieristico ed il Coordinatore, devono rispettare alcuni vincoli fondamentali. Innanzitutto gli obiettivi devono essere coerenti con gli obiettivi dell'U.O o del Dipartimento di appartenenza e con la posizione occupata dal valutato. In secondo luogo, il collaboratore deve poter disporre delle risorse necessarie che vanno opportunamente distribuite e deve possedere l'autonomia necessaria per operare in modo agevole in relazione al livello di responsabilità che la posizione comporta. Una volta premesso ciò, annualmente si fisseranno gli obiettivi, che dovranno essere chiari nel contenuto, specifici, misurabili, definiti nel tempo e raggiungibili.

LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Per valutare correttamente la performance di un lavoratore non basta verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti, ma anche il modo in cui tali obiettivi vengono raggiunti.

Molti sistemi di valutazione basano il confronto su un mix di risultati e comportamenti organizzativi, in modo tale da ottenere una visione completa della prestazione. Dal punto di vista tecnico, la valutazione dei comportamenti organizzativi, avviene individuando i fattori di valutazione, vale a dire i comportamenti organizzativi rilevanti, cioè critici rispetto alla cultura organizzativa dell'azienda e coerenti con le diverse posizioni da valutare. I fattori vanno ponderati in relazione alla loro importanza relativa in ogni posizione.

I fattori di valutazione sono i comportamenti organizzativi che si decide di valutare: devono essere osservabili, e correlati ad una prestazione. I comportamenti organizzativi sono interni (es capacità di analisi) ed esterni (capacità di relazione) l'individuo. Dalla valutazione, devono

essere esclusi i comportamenti che non siano congruenti con la posizione ricoperta dall'individuo, in quanto non producono né effetti positivi, né effetti negativi sulla prestazione. E' fondamentale anche escludere caratteristiche personali del soggetto da valutare (esempio simpatia), perché non si prestano a richieste di cambiamento. Con i comportamenti organizzativi si valutano le capacità dimostrate, con specifici fatti dai soggetti valutati. I comportamenti organizzativi utilizzati per la valutazione dalla performance sono fattori come la pianificazione, programmazione, controllo, leadership, delega, gestione risorse umane, e così via. Essi fanno in pratica riferimento a diverse aree di capacità quali quelle mentali (sintesi, analisi), organizzative e relazionali, coerenti con la posizione ricoperta. La scelta dei fattori da valutare, oltre alla posizione assunta dal valutato, dipende anche dalla Mission dell'azienda: se un fattore riguarda la capacità di ascolto dei pazienti, ciò indica che la Mission e la sensibilità dell'azienda è rivolta nei confronti dell'utenza.

La ponderazione dei fattori significa attribuire ad un fattore un certo valore che tiene conto dell'importanza relativa dello stesso in riferimento alla posizione svolta oggetto di valutazione. Maggiore è il peso, più il fattore è rilevante per lo sviluppo di una buona performance individuale. La ponderazione serve per rispondere a due necessità tra loro contrastanti: da un lato il bisogno che il sistema di valutazione sia unitario, quindi sia lo stesso per tutto il personale, poiché questo garantisce equità al sistema ed un maggior controllo a livello direzionale. Dall'altra parte bisogna fare le dovute differenze al fine di tener conto delle diverse specificità dei lavori svolti dall'azienda.

16. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE NEL D.LVO.150/2009

Un concetto fondamentale del D.Lvo.150/2009 è che la performance si ottiene grazie ad un ciclo integrato di programmazione e controllo, che consente di apprezzare in modo adeguato le performance raggiunte sia a livello organizzativo che individuale. Il ciclo integrato della programmazione è definito dalla norma “Ciclo delle performance” ed il suo corretto svolgersi nel tempo, nel pieno rispetto delle scadenze, è un elemento essenziale e qualificante del suo sviluppo come sempre avviene quando si parla di programmazione, sia essa strategica che operativa. Il Ciclo di gestione delle performance è un concetto centrale del decreto. Il Titolo II “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance” contiene il fulcro della riforma: valutazione delle performance organizzative e individuali allo scopo di consentire la crescita della qualità dei servizi pubblici e della produttività del lavoro.

Il D.Lvo.150/09, prevede quindi, che al fine di misurare e valutare la performance, sia con riferimento all'amministrazione nel suo complesso che alle singole unità organizzative e ai singoli dipendenti, ogni pubblica amministrazione sviluppi un ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance è formato da diverse fasi, l'analisi delle quali mostra come la misurazione e la valutazione della performance sia fondata su analisi degli scostamenti tra quanto è preventivato e quanto viene raggiunto a livello consuntivo. Ne deriva che la valutazione risulta essere un confronto tra obiettivi preventivati, che si intendono raggiungere, valori attesi di risultato ed indicatori e rispettivi risultati raggiunti con relativi indicatori che esprimono la

performance raggiunta. Le fasi infatti che compongono il ciclo di gestione della performance sono le seguenti:

- . Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- . Collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- . Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- . Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- . Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito performance dell'ente;
- . Performance di una unità organizzativa o area di responsabilità;
- . Performance individuale;
- . Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico – amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, dei componenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Lo sviluppo del ciclo di gestione della performance si inserisce all'interno del sistema di pianificazione, programmazione e controllo richiedendone alcune integrazioni in modo che il medesimo si ponga a fondamento del processo di misurazione e valutazione della performance dell'azienda, delle singole unità organizzative e dei singoli dipendenti. A livello aziendale questo significa progettare il sistema di

programmazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati. E' necessario pertanto adattare gli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo adottati dalle aziende ovvero piano strategico, bilancio pluriennale (pianificazione di lungo periodo), bilancio di previsione, piano esecutivo di gestione, piano degli obiettivi (programmazione di breve periodo) in modo che i medesimi siano funzionali al ciclo di gestione della performance. Vi sono quattro elementi importanti per l'attuazione del ciclo di gestione della performance: il piano della performance, il sistema di misurazione e valutazione a livello organizzativo, il sistema di misurazione e valutazione a livello individuale e la relazione della performance.

Il piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance: è un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il piano consente alle Aziende di esprimere la loro capacità di programmare e gestire le proprie attività sulla base di un costante monitoraggio di alcune variabili chiave espresse da indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi. Attraverso questo strumento sono definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la comunicazione della performance. Il piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'azienda, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna della qualità del sistema di obiettivi o più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. Il piano, inoltre, ha la finalità di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance. Per fare questo, nel piano deve essere esplicitato il

legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'azienda. Infine, il piano deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance attraverso la verifica finale della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi fasi tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori).

Il secondo elemento alla base del ciclo di gestione della performance è il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. I sistemi di misurazione della performance sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici, e se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative. L'effettiva implementazione di un sistema di misurazione della performance è necessaria per almeno due ordini di ragioni: la prima è relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini, mentre la seconda si riferisce alla miglior capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine di allocazione delle risorse. Quanto al primo profilo, il sistema di misurazione della performance deve essere orientato principalmente al cittadino; la soddisfazione ed il coinvolgimento del cittadino costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione. Quanto al secondo profilo, la misurazione della performance consente di migliorare l'allocazione delle risorse tra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze.

Il terzo elemento è costituito dalla valutazione della performance individuale. Il decreto prevede un legame esplicito tra obiettivi

strategici, obiettivi operativi e valutazione individuale, attraverso l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. In fase di programmazione delle attività, con riferimento alle risorse umane, è necessario, quindi calibrare opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire. Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'azienda fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (Cascading). Il decreto prevede inoltre alcuni requisiti per la valutazione del personale, tra cui la specificazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale; deve essere creato un dizionario generale delle competenze e devono essere definiti descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze. Il decreto prevede la specificazione delle caratteristiche distintive della proposta di valutazione dei dirigenti di vertice fatta dagli OIV (Organismi indipendenti di valutazione) e l'esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori. Fondamentale risulta la descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione e la modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

Infine il ciclo di gestione delle performance prevede la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrazione, ai vertici delle aziende, nonché agli stakeholder esterni. La relazione sulla performance deve evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio realizzato. A questa relazione dovrà essere data visibilità attraverso la pubblicazione sul sito intra - aziendale.

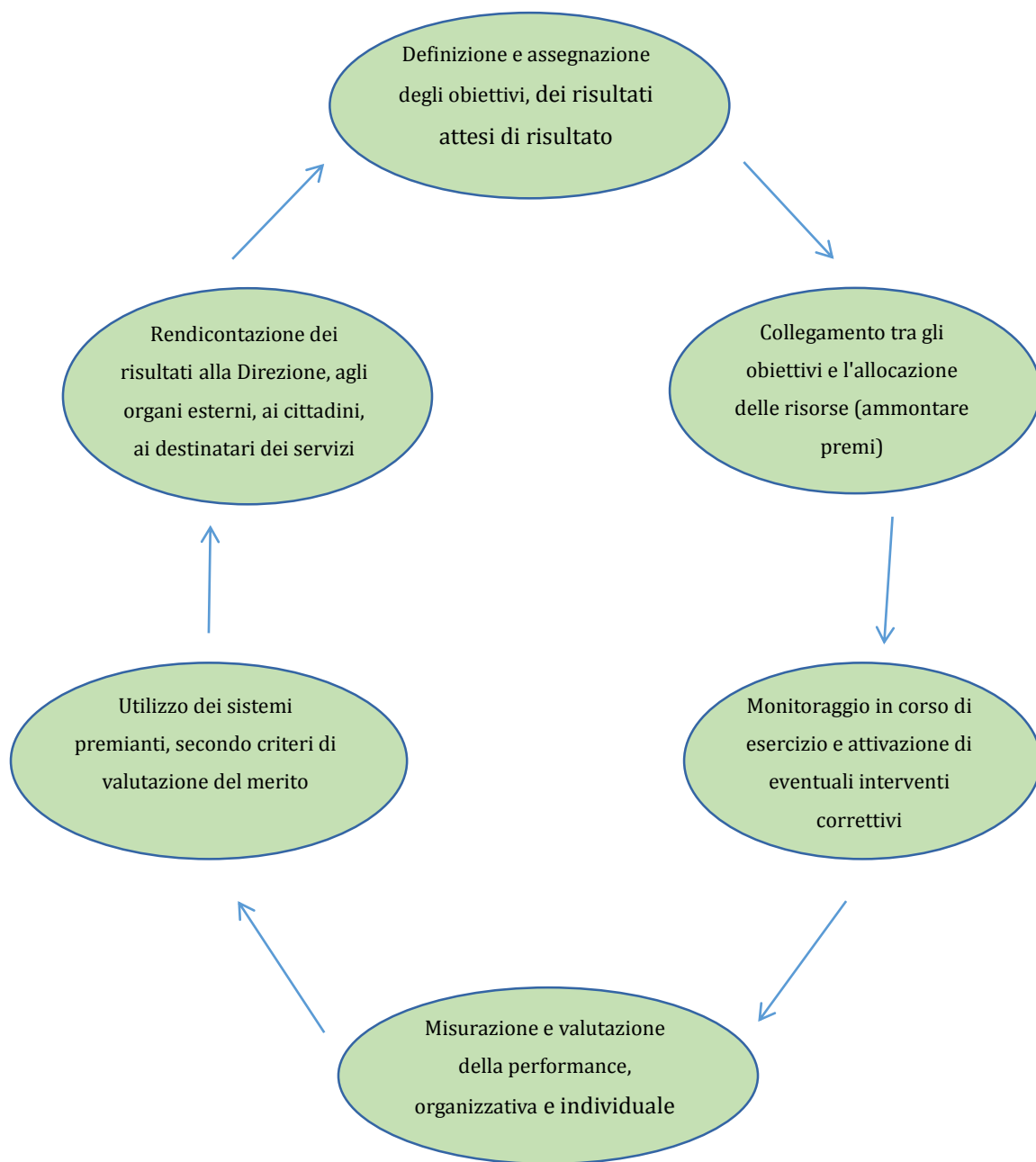


Figura N.2

“Il Ciclo di Performance”

1.7 PERFORMANCE E TRASPARENZA

A partire dagli anni novanta dello scorso secolo, una nuova cultura della Pubblica Amministrazione ha trasformato il rapporto tra istituzioni e cittadini, offrendo nuovi strumenti utili a comprendere e ad approfondire le scelte operate nella gestione degli enti da parte degli amministratori. Oggi, il cittadino può accedere ai dati di un ente al fine di verificare come questo ha programmato e agito, anche al suo interno, e con quali risultati.

Il concetto di trasparenza viene introdotto dal D.Lvo.150/2009 e sviluppato poi da ulteriori disposizioni in materia quali il D.L.83/2012 convertito con modificazioni nella Legge n.134/2012 e, in ultimo in attuazione della delega contenuta nella Legge n.190/2012, dal D.Lvo.33 del 14/03/2013, recante il “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi in pubblicità, trasparenza, e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”. La nuova cultura nella gestione della pubblica amministrazione indirizza sempre più le esigenze di trasparenza sia verso il cittadino, che deve essere messo nella condizione di conoscere le attività e le regole dell'amministrazione pubblica con cui interagisce, sia verso l'amministrazione stessa, che deve agire in un'ottica di risultato e deve pertanto essere in grado di confrontarsi e misurarsi con una gestione orientata al miglioramento continuo. Cornice di tale impostazione è l'obbligo di rendere trasparenti le proprie strutture organizzative, le modalità attraverso le quali le stesse ottemperano ai propri compiti istituzionali, il modo attraverso il quale vengono gestiti i processi e le responsabilità individuali dei soggetti.

Il D.Lvo.33/2013, sulla base di quanto stabilito già dal D.Lvo.150/2009, riprende il concetto di trasparenza, intesa come “accessibilità totale

delle informazioni concernenti l'organizzazione e le attività della pubblica amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali sull'utilizzo delle risorse pubbliche". In tale contesto si dispone anche l'istituto dell'accesso civico visto come un "diritto di chiunque di richiedere la pubblicazione di documenti, informazioni o dati nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione". Le amministrazioni devono adottare tutte le misure necessarie al fine di assicurare l'efficacia di tale istituto. Ed in primo luogo la pubblicazione dell'indirizzo di posta elettronica dedicato. Mentre il D.Lvo.150/90 collega la trasparenza al diritto di accesso di documenti amministrativi e la titolarità di un interesse, diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata, nel D.Lvo.33/13 si parla di accessibilità totale che presuppone l'accesso da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni pubbliche tramite la pubblicazione sui siti web istituzionali di una serie di dati indicati nel decreto stesso, allo scopo di perseguire obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell'integrità e dell'etica pubblica. In quest'ottica la disciplina della trasparenza costituisce, anche, una forma di garanzia per il cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici. La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della performance delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance.

Il Programma triennale per la trasparenza è il documento di natura programmatica recante gli obiettivi e gli interventi relativi la trasparenza e l'integrità e in cui sono riportate le azioni poste in essere per garantire la trasparenza dell'operato dell'amministrazione.

L'art. 11, comma 3 del D.Lvo.150/09 prevede che ogni amministrazione pubblica garantisca la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. In base al processo di valutazione della performance sono oggetto di trasparenza le seguenti categorie di dati e contenuti specifici:

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione;

Piano e relazione sulla Performance;

Informazioni riguardo ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici);

Informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati;

Sistema di misurazione e valutazione della performance;

Monitoraggio della performance in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;

Ammontare dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;

Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti;

Contratti collettivi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa certificata dagli organi di controllo, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici.

2. CAPITOLO

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN CAMPO INFERMIERISTICO

2.1 PREMESSA

Per valutazione si intende il considerare e giudicare le capacità di una persona, il valore e l'importanza di azioni e situazioni, in questo caso riferiti al profilo professionale degli infermieri.

In un periodo di crescita professionale, di normative che mirano a far emergere la professione infermieristica, non si parla più di compiti descritti in modo preciso, connessi a ruoli stabili (i cosiddetti mansionari), ma di aree di attività che specificano il grado di responsabilità e autonomia, in base al ruolo ricoperto, quindi performance che si evolvono nel tempo. (Allegato N.2 Riferimenti Normativi).

Uno dei compiti principali di un Dirigente Infermieristico è quello di valutare la posizione, le prestazioni e le potenzialità dei suoi collaboratori: la valutazione del personale infermieristico entra in gioco in ogni situazione che necessita di un giudizio, quali l'attribuzione di premi previsti da istituti contrattuali, promozione o destituzione da un incarico, rifiuto o esecuzione di un trasferimento. La valutazione del personale si effettua anche nel processo di selezione e inserimento di nuovi operatori e nella progressione di carriera.

Questa sua esistenza in tanti meccanismi organizzativi fa sì che possa influenzare il clima interno dell'azienda, riflettendosi sui rapporti tra dirigenti/coordinatori e collaboratori, sulle strategie di direzione del personale e sul grado di partecipazione dei lavoratori alle dinamiche gestionali.

2.2 LA PERFORMANCE IN SANITA'

La performance nella pubblica amministrazione è diversa da quella che esiste in ambito privato, a causa dei settori in cui opera la pubblica amministrazione (es. sanità istruzione) e degli scopi da essa perseguiti. Le finalità che sono alla base delle attività della pubblica amministrazione sono "il soddisfacimento in concreto dei pubblici interessi della comunità" (Falcon 2008), obiettivo molto spesso non individuabile e realizzabile.

L'obiettivo primario che lo strumento organizzativo è chiamato a conseguire emerge da una complessa dialettica che coinvolge diverse prospettive ciascuna delle quali "è portatrice di valori e di interessi dichiarati e nascosti".

La complessità del sistema sanitario è data da diversi fattori, tra cui la prospettiva sociale, che premia un assetto orientato a rispettare il requisito dell'equità, la prospettiva economica, che orienta l'assetto organizzativo verso il conseguimento primario dell'efficienza, la prospettiva del paziente, che pone al centro dell'attenzione l'esigenza del cittadino-utente e comporta una scelta organizzativa tendente alla massimizzazione della qualità e la prospettiva del professionista, che richiede di veicolare le scelte verso la massimizzazione dei risultati in termini di efficacia tecnica del sistema considerando quello economico

eventualmente come vincolo e la prospettiva della qualità percepita (dal paziente) come un elemento secondario.



Figura N.3: Complessità del Sistema Sanitario.

Le domande, i problemi che si presentano agli operatori sanitari sono in linea di massima gli stessi che si pongono gli imprenditori chiamati ad organizzare un processo produttivo ma la particolarità del sistema sanità nasce dal bisogno di poter valutare i RISULTATI ottenuti in termini di miglioramento dei livelli di salute. Inoltre l'analisi del processo di produzione, nelle organizzazioni sanitarie non deve limitarsi al confronto tra INPUT e OUTPUT ma deve giungere fino all'analisi del cosiddetto OUTCOME, ovvero gli esiti sanitari ed infine in ambito sanitario si devono rispettare i criteri di EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITA' (equità ed appropriatezza).

EFFICACIA: l'analisi di efficacia implica il confronto tra **OUTPUT** ed **OUTCOME**

Per misurare l'efficacia degli interventi sanitari, il confronto si realizza facendo il rapporto tra le due grandezze coinvolte nella definizione di efficacia:

EFFICACIA = OUTPUT /OUTCOME

Le caratteristiche del bene "servizio sanitario" sono rappresentate da:
Socialità del servizio. Le unità sanitarie producono servizi "sociali" o "pubblici", ovvero servizi che non possono essere forniti in un regime di libero mercato in quanto orientati a soddisfare finalità sociali (concetto di bene pubblico);

Contestualità dell'erogazione e del consumo A differenza dei prodotti che possono essere costruiti in un posto, venduti e utilizzati in un altro, i servizi si producono e si erogano nello stesso luogo e, generalmente, nello stesso momento. Questo comporta e determina conseguenze tutt'altro che trascurabili. Una volta che il servizio è stato erogato, il controllo della bontà del servizio è demandato in tempo reale al personale di contatto e all'utente stesso. Il personale, l'ambiente, l'organizzazione non sono completamente trasparenti all'utente, entrano nel servizio e nelle sue valutazioni. Inoltre il servizio non ha un tempo di vita come il prodotto, mentre ha un tempo di erogazione. È opportuno precisare che tali caratteristiche non sono estendibili ai servizi di prevenzione, i quali mostrano difficoltà di valutazione in merito a controlli di qualità, efficienza ed efficacia;

Intangibilità dell'output Le unità sanitarie erogano servizi caratterizzati da intangibilità dell'output e forte difficoltà di misurazione oggettiva qualitativa e quantitativa;

Standardizzabilità limitata Un aspetto da considerare è la parziale standardizzabilità e quantificabilità del servizio, per lo meno nel senso di misurabilità di caratteristiche fisiche e di proprietà dei prodotti. Questo si verifica perché il servizio non è qualcosa di statico ma di fortemente dinamico; il servizio è una funzione non una struttura. Alcuni elementi del servizio sono comunque misurabili e standardizzabili come la pressione, il peso, il tasso di colesterolo e possono essere utilizzati per valutare se l'intervento di riabilitazione, ad esempio, è stato efficace. Altri elementi sono standardizzabili in termini di comportamenti attesi anche se non quantificabili in indici e numeri: il comportamento del personale, il personale di Front-line, etc. Di contro vi sono aspetti che non sono standardizzabili e sono misurabili come percezioni dell'utente; elementi del servizio riferiti alle capacità di adattamento, di sintonizzazione con il cliente, di gestione delle eccezioni, di ispirare simpatia, fiducia al cliente.

2.3 OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del personale è una procedura organica e sistematica tramite la quale su ogni dipendente, viene espresso periodicamente un giudizio volto ad individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento ed i comportamenti professionali espressi nello svolgimento del lavoro, nonché le potenzialità di sviluppo che sarebbero in grado di esprimere. Gli obiettivi in un sistema di valutazione del personale, generalmente sono i seguenti:

- ✓ Rendere più analitico e trasparente il sistema premiante, superando il carattere generico ambiguo ed arbitrario dei sistemi di valutazioni informali;

- ✓ Censire e valorizzare il potenziale umano e le competenze esistenti nell'organizzazione;
- ✓ Migliorare i comportamenti e le prestazioni, responsabilizzando gli operatori per contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, utilizzando la valutazione come stimolo al miglioramento delle prestazioni;
- ✓ Creare o migliorare la comunicazione tra il dirigente- valutatore ed i collaboratori – valutati;
- ✓ Identificare i bisogni di formazione e aggiornamento per lo sviluppo e la crescita delle persone e dell'organizzazione;

La valutazione della performance individuale è un fondamentale strumento di gestione aziendale a disposizione dell'U.O Personale per pianificare la gestione del personale nel suo complesso, dei responsabili per gestire i propri collaboratori diretti e a disposizione dei collaboratori per avere un rapporto corretto, professionale e motivante con la propria Azienda.

La valutazione del personale è costituita da due dimensioni, di fondamentale importanza. Innanzitutto la dimensione valutativa che consiste in un giudizio su determinate persone allo scopo di rendere più trasparente e giusta l'assegnazione di premi, non premi, sanzioni. La seconda dimensione riguarda lo sviluppo ed il miglioramento. Oggi la valutazione è più intesa come il miglioramento futuro della performance che giudizio sui comportamenti passati. Se la valutazione viene utilizzata in maniera erronea può diventare uno strumento di discriminazione; se al contrario è utilizzata in maniera coerente incentiva l'evoluzione delle persone, premiando i comportamenti che

possono portare ad un reale progresso nell'erogazione dei servizi, in questo caso sanitari, agli utenti.

Come enunciato da Pilati² nel "Management 4: Organizzazione e gestione delle risorse umane" (2002), la coesistenza delle due dimensioni può creare qualche problema ai manager responsabili della valutazione, i quali possono vivere un conflitto di ruolo, dovendo svolgere contemporaneamente sia il ruolo di giudice-auditor, responsabile di valutazioni che dovrebbero essere motivate, giustificate e che potrebbero influenzare il futuro dei collaboratori, sia il ruolo di consulente-coach, con la capacità di creare un clima di fiducia reciproca, di ascoltare, comunicare correttamente il feedback, motivare e supportare e individuare nei collaboratori, sia i punti di forza, sia le aree di miglioramento(.....). Per questo ed altri motivi la valutazione delle prestazioni è una delle attività meno amate dai manager.

Molte volte, la valutazione del personale consiste nell'assumersi la responsabilità di esprimere giudizi negativi: è necessario ricordare che la valutazione negativa non significa obbligatoriamente il suo licenziamento, può al contrario servire ad indirizzarlo ad un impiego più corrispondente alle sue attitudini. Un infermiere con ottime capacità relazionali, per esempio, potrebbe non sentirsi adatto a lavorare in sala operatoria e preferire ad esempio in una unità di degenza.

Anche chi è valutato può incontrare difficoltà simili a quelle dei valutatori. Può succedere che mentre da un lato desidera confrontarsi con il valutatore per parlare dei suoi punti di debolezza, dall'altro abbia il timore di una possibile influenza sulla sua retribuzione e sulla sua situazione lavorativa in generale.

E' di estrema necessità che tutti (valutatore e valutato), comprendano che la valutazione rappresenta un diritto ed un dovere per chi opera in azienda. Il diritto è quello di ogni appartenente ad un sistema organizzativo, sia di vedersi riconoscere il merito di un buon lavoro, sia di ricevere opportuni consigli per azioni di miglioramento relative alle sue debolezze. Il dovere è quello di accettare giuste critiche per compiti da svolgere in maniera più corretta e appropriata.

2.Massimo Pilati, Dipartimento di Economia Marco Biagi -Università di Modena e Reggio Emilia

2.4 FORME DI VALUTAZIONE

Il valutatore è in genere il superiore diretto, figura in grado di avere le informazioni che servono e in condizione di poter verificare le dinamiche incidono sulla valutazione. Vi è inoltre la possibilità di attuare valutazioni non gerarchiche, come le seguenti:

La VALUTAZIONE ORIZZONTALE O RECIPROCA (PEER REVIEW), cioè tra colleghi o comunque persone dello stesso livello gerarchico del valutato. E' un tipo di valutazione considerata efficace perché crea un quadro più completo della persona a cui si riferisce. Non è ancora molto utilizzata perché necessita di una grande apertura mentale e capacità di fare e ricevere critiche;

La VALUTAZIONE DAL BASSO VERSO L'ALTO, in questo caso sono i collaboratori a valutare i loro superiori. Può essere utile per completare la valutazione gerarchica, come la leadership ed il coordinamento, che possono non essere evidenti al valutatore gerarchico. Per lo stesso motivo della valutazione peer review, ossia la

grande apertura mentale e capacità di critica, è poco utilizzata. Inoltre richiede valida conoscenza da parte del valutatore del valutato;

AUTOVALUTAZIONE, le valutazioni che il valutato dà del suo lavoro, danno un quadro della considerazione che ha di sé. Dal confronto tra l'autovalutazione e della valutazione di un superiore si hanno informazioni sull'intero processo e qualora si verificano anomalie, significa che ci sono difetti di comunicazione tra valutato e valutatore. Le forme di autovalutazione si possono svolgere in due momenti differenti: nel momento stesso del colloquio ed è il valutatore a fare domande al valutato circa il suo lavoro e cosa ne pensa quindi del suo operato, oppure tramite la compilazione da parte del valutatore di una scheda di autovalutazione. La scheda di valutazione deve essere consegnata al valutatore almeno un giorno prima del colloquio. Il giorno poi del colloquio, i due affronteranno i contenuti della scheda di valutazione. In caso di anomalie tra le due valutazioni, sarà ritenuta idonea e valida la valutazione del valutatore;

La VALUTAZIONE DA PARTE DI CITTADINI E UTENTI. Questo tipo di valutazione può essere importante per migliorare l'assistenza sanitaria ed il comfort alberghiero. Nonostante l'utente non sia di solito un esperto, nella struttura sanitaria compie un'esperienza significativa che gli permette di esprimersi sui comportamenti degli operatori, in qualche misura sui risultati ottenuti, su aspetti ambientali, organizzativi, ecc. Come metodologia si può utilizzare il colloquio e/o schede di valutazione.

2.5 I VALUTATORI IN CAMPO INFERMIERISTICO

Il perno, la chiave di volta ed il punto debole dei sistemi di valutazione sono i valutatori. Dalla capacità di svolgere il loro ruolo in modo idoneo e coerente con le regole date dipende l'efficacia del sistema di valutazione del merito, la cui legittimazione si basa sia su valutazioni corrette ed eque, sia sull'omogeneità percepita delle valutazioni tra i diversi valutatori. Spesso nella pratica questo concetto di centralità del valutatore non si verifica: infatti capita che i valutatori siano poco informati circa il sistema di valutazione, insufficientemente aiutati nello svolgimento del loro compito e scarsamente formati. Inoltre spesso non vi sono appoggi operativi interni e spesso non ricevono feedback delle valutazioni complessive fatte in azienda. Il valutatore è in genere il superiore diretto del soggetto valutato, la figura in grado di avere le informazioni che servono e in condizione di poter verificare i fenomeni e le dinamiche che incidono sulla valutazione. Quindi nel campo infermieristico, ai coordinatori spetta, secondo le indicazioni dei RID e delle posizioni organizzative, la gestione dei meccanismi valutativi relativi al personale delle UU.OO, delle quali sono responsabili. Il RID provvede a valutare i coordinatori e altri eventuali operatori assegnati al dipartimento. Al Dirigente Infermieristico, oltre alla valutazione del personale che a lui fa capo direttamente, inclusi i RID, competono la partecipazione alle procedure d'intesa con la direzione, la guida metodologica ed il controllo degli strumenti valutativi elaborati.

Per il ruolo di valutatore sarebbe utile effettuare uno specifico programma di formazione con lo scopo di spiegare le finalità e i metodi del sistema di valutazione, come evitare errori tipici della valutazione e come comunicare la valutazione ai collaboratori. Il valutatore ha la

responsabilità della valutazione (del suo esito, del corretto e trasparente utilizzo della metodologia, della sua comunicazione all'interessato, ecc.): è responsabile nei confronti del proprio collaboratore, con il quale discuterà le motivazioni della propria valutazione, nei confronti dell'Azienda che si aspetta comportamenti rigorosi, oggettivi ed uniformi ed infine è responsabile nei confronti dell'ufficio chiamato a gestire gli aspetti operativi del sistema di valutazione, che fornirà assistenza e consulenza per la gestione della valutazione stessa.

L'azienda deve essere in grado di riconoscere e gratificare le persone ed i loro sforzi, di trasmettere la convinzione che lo sviluppo dell'azienda è legata alla capacità e alla volontà di dei dipendenti e della loro alta professionalità, in caso contrario rischia di trasmettere la sensazione che impegnarsi nel lavoro, essere creativi e propositivi, avere un approccio positivo nei rapporti di lavoro, non abbia alcun valore. In quest'ottica assume un ruolo fondamentale il supervisore, il quale è costantemente a contatto con il proprio personale e deve saperlo osservare, guidare, stimolare e apprezzarne le qualità ed i meriti, ma soprattutto deve riconoscere coloro che eccellono da coloro che si limitano ad offrire una prestazione standard. Si può pertanto affermare che la qualità professionale di un gruppo di lavoro dipende dall'abilità del loro manager nel saper guidare i propri collaboratori verso comportamenti eccellenti. Questa definizione ci aiuta a capire meglio la responsabilità che assume il valutatore sulle prestazioni dei collaboratori. Ne deriva che il suo ruolo non può essere limitato al processo finale di valutazione bensì al piano completo della performance. Un valutatore che si limita a preparare la pagella, alla fine dell'anno, per ognuno dei propri collaboratori, valutando la loro

prestazione, creerebbe un'immagine di arbitro, più o meno oggettivo nei giudizi, ma non coinvolto in quei risultati.

Nella tabella che segue vengono descritti i principali errori in cui può incorrere il valutatore e che dovrebbero essere evitati. (Tab.N5).

EFFETTO ALONE	Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
STANDARDIZZAZIONE	Il valutatore assegna al valutato sempre lo stesso punteggio per ogni fattore.
APPIATTIMENTO	Si assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
DUREZZA	Il valutatore esprime giudizi severi, utilizzando la valutazione come momento punitivo.

EQUAZIONE PERSONALE	Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI	Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
INFLUENZA DEI PEREGIUDIZI	Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
SLITTAMENTO	Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
INFLUENZA DELLA MANSIONE	Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
GENEROSITA'	La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

Tabella N.5. Possibili errori del Valutatore

2.6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

La valutazione delle prestazioni non è un fatto isolato, ma deve introdursi in un Ciclo della Prestazione che passa attraverso fasi molto precise, quali la pianificazione degli obiettivi del collaboratore, (obiettivi sul compito e sullo sviluppo personale), la fase di coaching periodico inteso ad aiutare il collaboratore ad ottenere la migliore prestazione facilitando nel contempo il suo sviluppo e la fase di valutazione della performance.

Come possiamo osservare abbiamo tre aree distinte di intervento:

1. Una fase iniziale di pianificazione che si realizza con l'accordo sugli obiettivi di lavoro e di sviluppo personale del collaboratore. Il valutatore deve definire con il proprio collaboratore le aspettative che ha dalla sua funzione, intendendo per aspettative una chiara definizione degli obiettivi annuali e anche dei comportamenti attesi.
2. Una fase intermedia che comprende, in genere, l'intero anno di lavoro, durante la quale si svolgono incontri vari di coaching. Il valutatore svolge colloqui sistematici con il proprio collaboratore, non solo legati alle contingenze del lavoro ma anche alla comunicazione delle osservazioni sui suoi comportamenti e sullo stato di avanzamento dei suoi obiettivi. Il colloquio di coaching ha una duplice finalità: sviluppare il dipendente e motivarlo: pertanto anche la gratificazione come il rimprovero costruttivo fanno parte del coaching.
3. Il ciclo della performance si conclude con la discussione formale dei risultati e la valutazione del collaboratore, attraverso una fase formale nella quale si presenta e si discute su un rapporto scritto (modulo di valutazione della prestazione). Questa fase di formalizzazione del

giudizio è sicuramente la più delicata e rischiosa, ma risulterà più facile quanto più sarà percepita come naturale corollario di un anno di coaching.



“La Performance”

LA PIANIFICAZIONE

Prima fase del processo di valutazione. Ad inizio anno valutatore e valutato si incontrano per decidere le aree chiave di risultato, gli obiettivi, i risultati attesi ed i comportamenti per raggiungere gli obiettivi. In questa fase devono essere concordate le priorità per raggiungere i risultati e soddisfare i bisogni dei cittadini. Importante stabilire metodi e frequenza per valutare i progressi.

Le aree chiave di risultato rappresentano il ragion d'essere di un determinato lavoro, la sua maggior responsabilità: rispecchiano la missione e la pianificazione strategica dell'azienda. Sono le stesse per posizioni lavorative uguali e non cambiano se il lavoro rimane lo stesso. Le aree chiave di risultato rappresentano la base degli obiettivi e quindi come gli obiettivi devono essere misurabili. Per definire le aree di risultato bisogna pensare al lavoro svolto quotidianamente, fare un elenco di tutte le attività e riassumerle in aree di risultato. Di seguito ne viene riportato un esempio.

Area chiave di risultato:

Formazione

Stabilire gli eventi formativi utili al personale

Decidere date e luoghi degli eventi formativi

Comunicare con l'U.O Formazione

Dalle aree chiave di risultato, si stabiliscono quindi gli obiettivi specifici. Il concetto di obiettivo è già stato affrontato nel paragrafo 1.4, inquadrandolo con gli altri temi che entrano in gioco, quando si parla di performance, vale a dire target ed indicatore.

MISURARE I RISULTATI

Una volta aver pianificato le aree chiave e gli obiettivi da raggiungere, devono essere stabiliti i criteri di misurazione dei risultati ottenuti.

Misurare e valutare un risultato è importante perché ci indica come stiamo procedendo con il nostro lavoro e se ci sono punti da correggere o migliorare.

La misurazione dei risultati si può ottenere tramite due modalità: contare o valutare. Il contare implica un lavoro semplice, pensiamo ad esempio contare le ore di straordinario effettuate. Purtroppo però quando si parla di qualità in ambito sanitario, di benessere del cittadino, non basta il contare ma bisogna utilizzare metodi soggettivi, bisogna valutare. Sia nel contare che nel misurare, gli ambiti della valutazione sono: qualità, qualità, costo e tempo.

La qualità indica come è stato prodotto un risultato: può avvenire attraverso la raccolta di feed-back da parte di terzi oppure

direttamente, ad esempio valutando la presentazione di un progetto. Gli indicatori della qualità possono essere: reclami, gradimento, errori identificati.

La quantità esprime un numero e si riferisce all'attività che si sta esaminando in un preciso momento. Es. numero di prelievi ematici mensili effettuati.

Il costo entra in gioco in quelle attività dove è primaria la responsabilità di budget. Es: risorse economiche impiegate, rispetto del budget assegnato.

Il tempo si riferisce al rispetto di date e scadenze stabilite e alla quantità di tempo impiegata per raggiungere il risultato.

COMUNICAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE

Stabilite le aree chiave, decisi gli obiettivi da raggiungere e i criteri di misurazione e valutazione, i soggetti coinvolti devono confrontarsi per concordare e condividere la fase della pianificazione. Si tratta di un momento fondamentale, affinché tutto il processo funzioni e raggiunga gli scopi desiderati.

Un processo funziona se le parti che vi partecipano sono coinvolte nell'intero lavoro del processo stesso. Il coinvolgimento delle persone si ottiene attraverso una completa ed efficace comunicazione. La comunicazione permette di far comprendere al soggetto il beneficio che ne ricava, come i propri obiettivi contribuiscono al successo del Distretto, dell'U.O, del Dipartimento e quindi come influenzano gli obiettivi aziendali. Attraverso la comunicazione, il valutato viene a conoscenza delle capacità a lui richieste e come le esigenze dell'utente entrano nel piano di performance. Il coinvolgimento assicura impegno

e sforzi da parte del personale per raggiungere gli obiettivi e i comportamenti richiesti.

All'inizio del colloquio il valutatore deve chiarire le finalità del processo di valutazione, informare il valutato che lo scopo è condividere obiettivi, comportamenti e contribuire al risultato dell'U.O, del Dipartimento e dell'Azienda. Una volta informato il collaboratore, si decidono insieme l'intero piano di performance, compresi i criteri di monitoraggio. Il valutato deve essere informato su tutti gli strumenti utili e le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi. E' importante mostrare fiducia sulle capacità del collaboratore a raggiungere gli obiettivi stabiliti. La comunicazione termina con un riassunto dei punti salienti dell'intero processo concordato: con la fine del colloquio, si conclude la fase di pianificazione.

FEED BACK E COACHING

Il feed-back guarda alle azioni passate, sia positive che negative. Ha lo scopo di identificare modifiche o comportamenti che possono migliorare la performance futura. Gli strumenti che utilizza sono i dati raccolti, informazioni specifiche sul valutato: il feed-back deve fare riferimento a ciò che il collaboratore ha detto o fatto.

Nella raccolta dei dati è necessario essere specifici, i dati devono riferirsi al contesto, alla situazione particolare. Quando si descrive l'evento, bisogna attenersi ai fatti, evitare commenti, giudizi. E' importante inoltre chiarire le conseguenze dell'accaduto, come questo si ripercuote sulla performance. Se le informazioni sono incomplete, si rischia il continuo del ciclo, in quanto il feedback potrebbe non essere accettato dal valutato, si creerebbe confusione, con il conseguente rafforzamento di possibili comportamenti inefficaci. Un'informazione

completa di feed-back deve contenere quattro elementi: innanzitutto la situazione, intesa come le circostanze in cui si è verificato l'accaduto ed il compito, ciò che doveva compiere il soggetto in quella situazione. Il terzo elemento è caratterizzato dall'azione, quindi da ciò che è stato detto, fatto o al contrario non fatto, non detto dal collaboratore per svolgere il compito. Infine l'ultimo elemento è rappresentato dal risultato che è dato dalla conseguenza dell'azione intrapresa.

Esistono diverse fonti per la raccolta di informazioni utili al feed-back: il valutatore, fondamentale soprattutto in fase di colloquio, il valutato in quanto parte integrante del ciclo di performance e terzi come colleghi e collaboratori che lavorando a contatto diretto con il valutato possono dare esempi concreti. Altre forme di raccolta dati possono essere il lavoro stesso, se ad esempio un progetto sta procedendo bene, il materiale cartaceo e gli utenti che usufruiscono del servizio, della prestazione. Un buon feed-back deve essere bilanciato, quindi non deve essere troppo positivo perché potrebbe causare un blocco della performance, risultare non sincero e potrebbe far pensare a standard troppo bassi. Di contro il feed-back non deve essere neppure troppo negativo per non creare possibili scoraggiamenti, stimolare il valutato a meccanismi di difesa e perdere un clima di fiducia e stima.

Il coaching è il colloquio periodico con cui il valutatore aiuta il proprio collaboratore a migliorare la propria prestazione. Coaching deriva dall'inglese che vuol dire allenatore, infatti, il valutatore svolge un ruolo di allenatore offrendo al collaboratore le proprie osservazioni sul lavoro ed i consigli per migliorare. Il coaching è uno strumento gestionale, che aiuta le persone a raggiungere gli obiettivi prefissati, in quanto trasforma le informazioni in azioni, dà alla persona indicazioni su come procedere in futuro ed è un momento di supporto ed impegno

reciproco. Possiamo parlare di coaching quando il supervisore raggiunge il duplice obiettivo di far crescere il collaboratore e di motivarlo. Il numero degli incontri non può essere programmato a priori, in quanto dipende dalle occasioni in cui possiamo comunicare esempi comportamentali significativi per lo sviluppo del collaboratore. Queste occasioni sono rappresentate dagli eventi importanti nel rapporto capo collaboratore; ad esempio se il collaboratore ha completato tempestivamente un importante progetto di lavoro, se ha preso un'iniziativa utile per semplificare il lavoro, oppure se ha creato un ottimo clima di collaborazione con i suoi colleghi. In tutti questi eventi positivi il superiore incontra il soggetto e gli comunica le proprie osservazioni esprimendo la soddisfazione per quei comportamenti positivi. Il collaboratore deve sentirsi gratificato allo scopo di rafforzare tali comportamenti. In quest'ottica la gratificazione è una forma di coaching intesa a rafforzare i comportamenti positivi. Lo stesso vale per i comportamenti negativi: si parte dall'esempio comportamentale negativo per poi discutere assieme un piano correttivo. Il rimprovero costruttivo è una forma di coaching in quanto è destinato non a colpire il collaboratore ma solo a modificare alcuni suoi comportamenti. La valutazione della prestazione a fine anno sarà anche rappresentata da una sintesi formale di tutti gli eventi di coaching. Le occasioni di coaching sono:

- . Eventi positivi o negativi sopra menzionati.
- . L'iscrizione di un collaboratore ad un corso di formazione.
- . La verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.
- . La delega di una nuova responsabilità.
- . La preparazione del collaboratore ad una promozione.

- . La preparazione ad un trasferimento del collaboratore ad altro reparto.
- . La comunicazione di una lettera di ammonizione.

Il coaching nasce dall'analisi comportamentale del collaboratore, è pertanto il risultato delle osservazioni del valutatore sull'operato del collaboratore. Se un collaboratore deve condurre una riunione il supervisore si aspetta che tale riunione sia stata preparata. Il non averla preparata è un comportamento errato che deve essere oggetto di coaching, allo scopo di correggere quel comportamento sbagliato. Anche il "riferimento comportamentale" può soffrire di superficialità e generalizzazione. Se il Manager affrontasse il collaboratore con la seguente frase: "Tu non prepari a dovere le tue riunioni!", non si baserebbe su fatti ma darebbe un giudizio sulla persona inficiando la qualità del coaching. Ne deriva che il comportamento deve sempre fare riferimento ad una specifica situazione vissuta, deve contemplare un'aspettativa (comportamento desiderato: la preparazione della riunione) ed il confronto con il comportamento agito (la riunione estemporanea e non preparata. Focalizzarsi solo sui fatti presenta innumerevoli vantaggi: non si invade la personalità, si è più specifici ed oggettivi, si è meno influenzati da opinioni e sensazioni, si migliora la comunicazione e la presa di coscienza ed inoltre ricorrere all'esempio comportamentale permette di evitare possibili generalizzazioni, ma soprattutto di evitare i giudizi. Per svolgere coaching efficacemente occorre che il valutatore sia percepito come il migliore partner dello sviluppo del proprio collaboratore. Se il valutatore non costruisce questa credibilità, per quanto abile nei colloqui, rischierà sempre di essere vissuto come un antagonista nel lavoro.

LA REVISIONE

Il passo successivo del ciclo di performance è costituito dalla revisione che completa il ciclo stesso. Solitamente viene fatta due volte l'anno: una prima, chiamata revisione di metà periodo, effettuata a metà anno ed una revisione finale, che ha luogo a fine anno o all'inizio dell'anno successivo.

Durante la revisione di metà periodo il valutatore ed il collaboratore raccolgono informazioni utili per il feed-back e possono modificare o cambiare obiettivi presi in fase di pianificazione. In questo momento la revisione è utile per intraprendere azioni correttive in relazioni a comportamenti non conformi alla Mission aziendale, ed evitare così sorprese negative a fine ciclo. In questa fase il valutatore svolge la sua funzione di coach verso il valutato.

Nella fase di revisione finale si discutono eventuali punti di forza e di debolezza del ciclo e di possibili opportunità da trarre dal percorso stesso. Si tratta di un momento per rivedere i progressi e pianificare il futuro sviluppo. In questa fase si confronta il livello raggiunto rispetto a quello che si era pianificato all'inizio anno o quello modificato in fase di revisione di metà periodo. In questa fase finale avviene anche la valutazione. Fondamentale quando valutiamo i risultati, è riferirci esclusivamente ai dati che abbiamo raccolto e per i quali abbiamo esempi concreti e confrontarli con ciò che si era preventivato ad inizio ciclo. Nel caso nascano incomprensioni bisogna sempre riferirci a esempi concreti e non alla persona. I risultati ed i comportamenti che sono stati utilizzati per raggiungere i risultati, quindi il cosa ed il come

è stato raggiunto vanno esaminati nel loro insieme e non in maniera separata.

Il valutatore, deve improntare il colloquio focalizzandosi sul futuro, gestire il feed-back in modo appropriato e utilizzare il coaching.

Per il valutato, il colloquio è un'occasione per parlare delle proprie aspettative sia in termini di eventuale carriera, sia di sviluppo di mappa delle proprie competenze. La discussione deve concludersi in maniera positiva, guardando al futuro ed esprimendo fiducia nelle capacità della persona.

3. CAPITOLO

I RISULTATI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NELL' AMBITO DEL PERSONALE INFERMIERISTICO TERRITORIALE DELL' ASL N.1 DI MASSA E CARRARA

3.1 OBIETTIVI

Il risultato di questo elaborato ha lo scopo di rappresentare gli effetti derivanti dalla valutazione della Performance individuale in ambito infermieristico. Lo studio si è focalizzato sul personale operante nell'ambito territoriale dell'Asl n. 1 di Massa Carrara, considerando come campione di riferimento gli infermieri dell'Assistenza Domiciliare, Servizi Ambulatoriali, Sanità d'Iniziativa.

I sistemi di valutazione del personale, pur rappresentando solo una piccola parte della ricca attività manageriale, sono tuttavia uno strumento fondamentale di tale azione, dato che uno degli scopi del Management è dirigere gli altri verso obiettivi comuni. Questa affermazione è giustificata dal fatto che, la valutazione è uno degli strumenti più utilizzati e del quale più si preoccupa chi ha compiti di direzione del personale.

Questo elaborato evidenzia l'importanza del contributo individuale del soggetto valutato rispetto agli obiettivi dell'Azienda. Utilizzando come strumento d'indagine un questionario (Allegato n.2), si osserva il livello di conoscenza del processo di valutazione della performance individuale. Infatti, le domande che costituiscono il questionario,

affrontano la conoscenza dei concetti basilari della valutazione della performance, i momenti in cui l'intervistato si è sentito coinvolto nel processo di valutazione ed il grado di intensità del coinvolgimento stesso.

Un sistema di valutazione rappresenta lo strumento per la gestione delle risorse umane, in quanto crea e mantiene un clima organizzativo favorevole, informa e guida i processi decisionali, aiuta a gestire in maniera più efficace le risorse e promuove il miglioramento della qualità dei servizi offerti. Affinché il sistemi funzioni, è necessario, tuttavia, che il processo sia trasparente per tutti i soggetti interessati e che vengano utilizzati strumenti idonei di comunicazione. Il questionario studia proprio l'importanza della trasparenza e della comunicazione dal punto di vista del valutato, considera eventuali punti di debolezza e di forza incontrati dal dipendente e possibili opportunità ricavabili dal processo stesso.

3.2 STRUMENTI E METODI

Per condurre l'indagine è stato utilizzato un questionario elaborato esclusivamente in funzione della tesi di ricerca.

Il questionario è stato distribuito agli infermieri dei Servizi Territoriali dell'Asl n.1 di Massa e Carrara, Zona Apuane. Nello specifico i Servizi sono:

- a) Assistenza Domiciliare
- b) Attività Ambulatoriali
- c) Sanità d'Iniziativa

Il questionario, redatto in forma anonima, si compone di dodici domande chiuse, a risposta multipla. Le prime domande esaminano le caratteristiche del soggetto valutato: genere, età e esperienza lavorativa, mentre le restanti affrontano il tema della valutazione della Performance. Le domanda n.2, che chiede all'intervistato se è mai stato oggetto del sistema di valutazione, e la domanda n.5 che esamina quale sistema di valutazione si ritiene più idoneo, richiedono solo una risposta. Per le tutte le altre domande, si possono scegliere sino a due risposte. I dati ottenuti dalla compilazione dei questionari, sono stati esclusivamente utilizzati ai fini della ricerca della seguente tesi.

3.3 I SOGGETTI COINVOLTI

L'indagine è iniziata previa l'autorizzazione da parte del Responsabile della Zona Distretto delle Apuane, del Referente per la Tutela della Privacy e del Dirigente Infermieristico Territoriale dell'Asl N.1 di Massa e Carrara.

Il Campione d'indagine è rappresentato dal Personale Infermieristico dei Servizi Territoriali dell'Asl n. 1 di Massa e Carrara, della Zona Apuane. I Servizi nello specifico sono: Assistenza Domiciliare, Sanità d'Iniziativa, Attività Ambulatoriali, con un totale di 113 Infermieri. (Tab. N. 6).

SERVIZIO TERRITORIALE	NUMERO DI INFERMIERI AFFERENTI
ASSISTENZA DOMICILIARE DI MASSA	25
ASSISTENZA DOMICILIARE DI CARRARA	22
ATTIVITA' AMBULATORIALI DI MASSA	33
ATTIVITA' AMBULATORIALI DI CARRARA	28
SANITA' D'INIZIATIVA (MASSA E CARRARA)	5

La prima parte del questionario ha riguardato le generalità del dipendente: il sesso, l'età, esperienza lavorativa.

I grafici sotto riportati mostrano una netta prevalenza del personale infermieristico femminile rispetto a quello maschile (Grafico N.1).

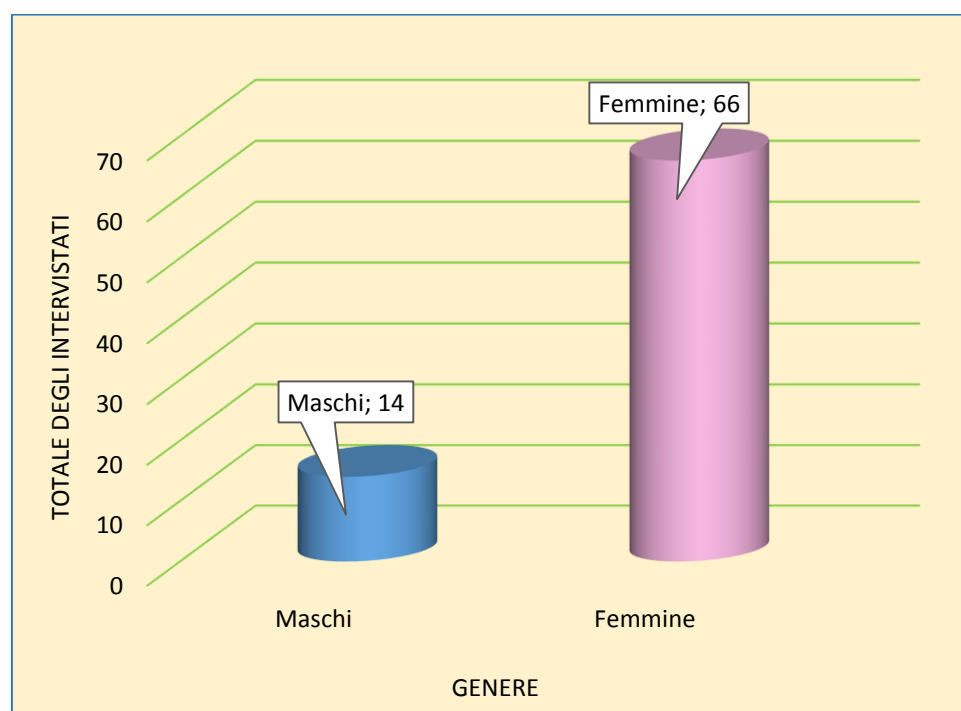


Grafico N.1: Genere del Personale Infermieristico

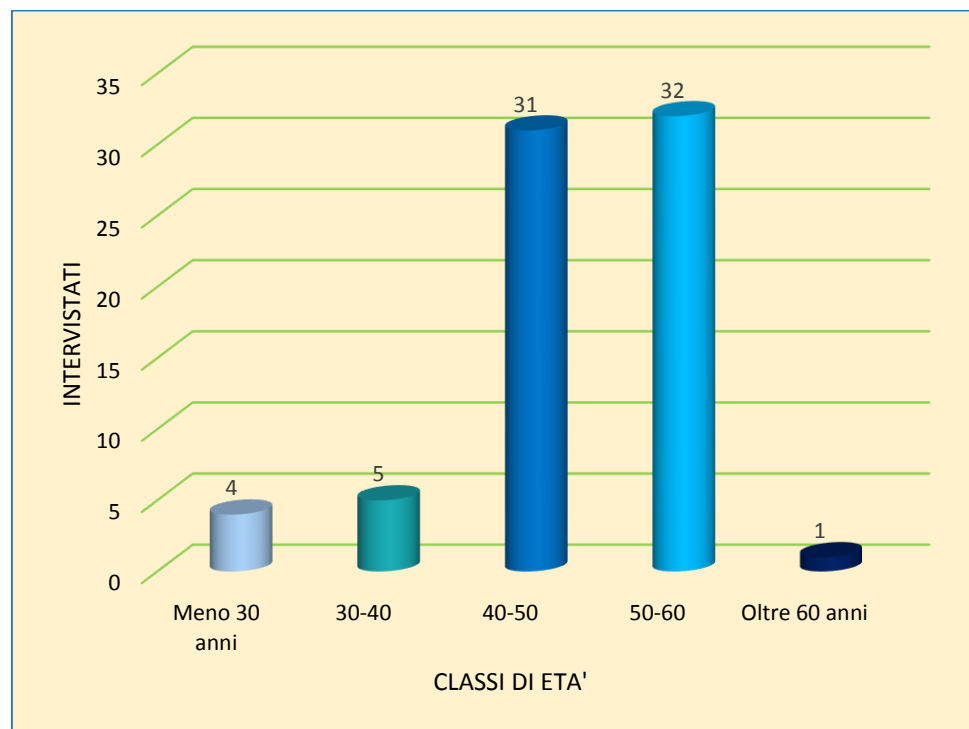


Grafico N.2: Classi di età.

Per quanto riguarda l'età del personale, i dipendenti hanno un'età compresa soprattutto tra i quaranta e i sessanta anni (Grafico N. 2), e settantaquattro delle persone intervistate hanno oltre i dieci anni di esperienza lavorativa, superiore al 92%. (Grafico N. 3).



Grafico N.3: Anni di esperienza lavorativa.

3.4 I RISULTATI DI RICERCA

Personale Infermieristico valutato in un processo di Valutazione della Performance

La seconda domanda del questionario, ha chiesto in modo diretto, con solo due possibilità di risposta, se il personale campione fosse mai stato valutato in un Processo di Valutazione della Performance Individuale. La risposta a questa domanda, ha poi indirizzato il dipendente verso due differenti percorsi del questionario: infatti alle domande N. 9 e N.11, come vedremo nel seguito, non doveva rispondere chi riteneva di non essere mai stato valutato.

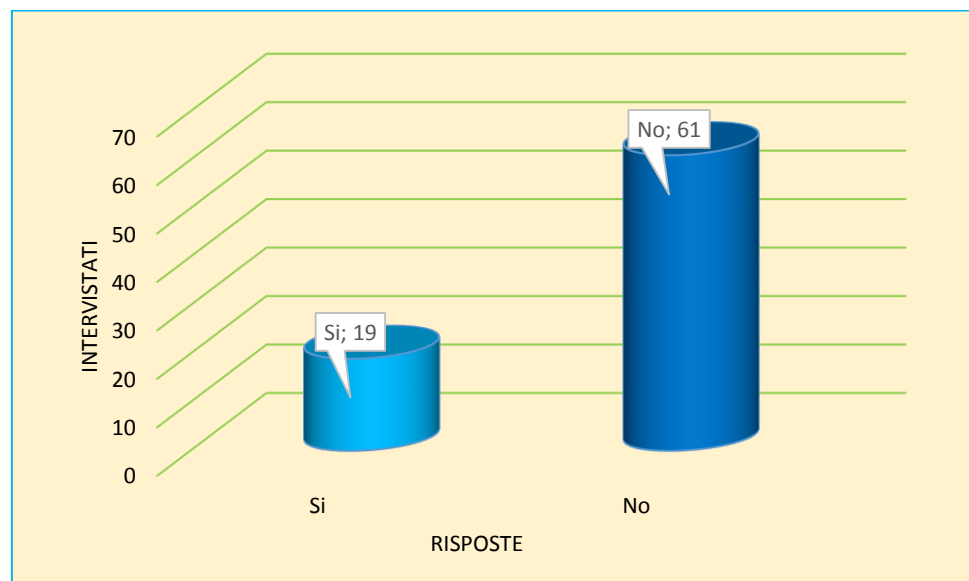


Grafico N.4

Domanda n.2: E' mai stato valutato in un processo di valutazione della performance?

Come si può notare dal grafico, il 76% delle persone intervistate ritiene di non aver mai partecipato ad un processo di valutazione.

Elementi motivanti per il personale infermieristico

Al personale, è stato domandato quali sono gli elementi motivanti il proprio lavoro. Gli elementi presi in considerazione sono stati lo sviluppo di carriera, il riconoscimento sociale, la miglior organizzazione del lavoro, la formazione e la retribuzione. Le risposte in totale sono state 147.

La miglior organizzazione del lavoro risulta essere, l'elemento maggiormente motivante il lavoro del personale (48 risposte, 33%). Segue la formazione, con una percentuale del 24% (35 risposte).

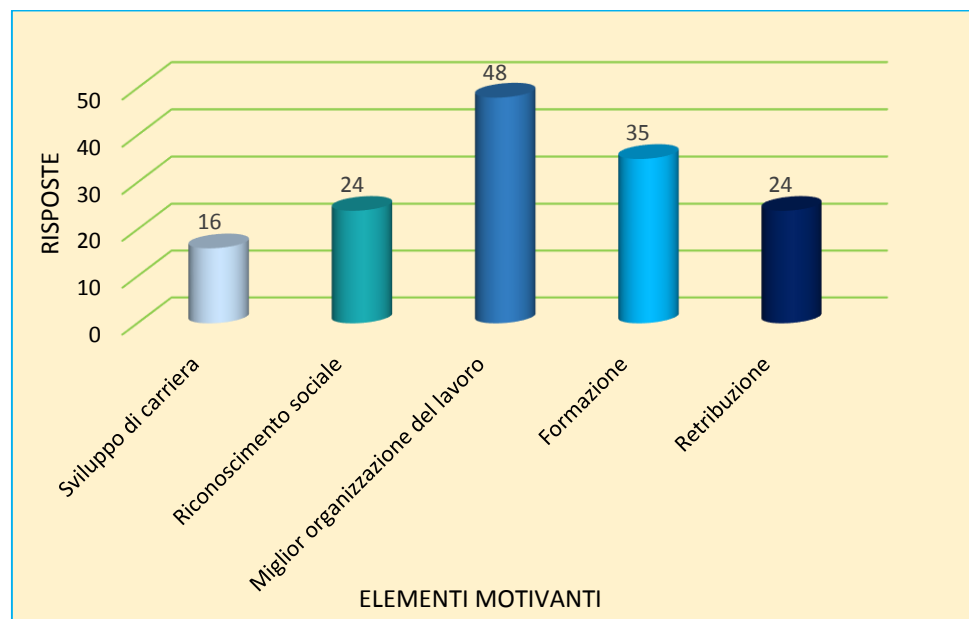


Grafico N.5

Domanda n.3: Quale elementi, ritiene più motivante per il suo lavoro.

Elementi della performance dell'individuo

A questa domanda sono state date 147 risposte. Il clima organizzativo è sicuramente l'elemento, che si ritiene favorire di più la crescita personale (55 risposte, più del 37%). Subito dopo vengono la motivazione e le caratteristiche personali, elementi che riguardano la persona. Dato che non è possibile agire sulle caratteristiche personali, quello che si può fare per migliorare la performance del dipendente è lavorare sul clima organizzativo e sulla motivazione. (Grafico N.6).

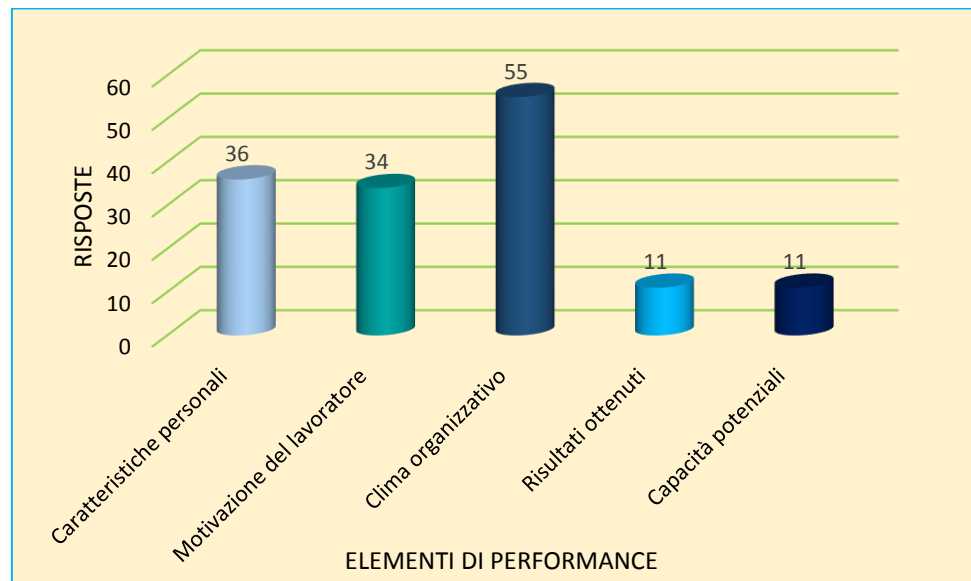


Grafico N.6

Domanda n.4: Quale elementi sono più rilevanti nel modellare la Performance di un individuo.

Efficacia dei diversi tipi di valutazione della Performance individuale

Il valutatore è in genere il superiore diretto, figura in grado di avere le informazioni che servono e in condizione di poter verificare le dinamiche che incidono sulla valutazione. Questo tipo di valutazione è chiamata dall'alto al basso.

Vi è la possibilità però di attuare valutazioni non gerarchiche, come le seguenti:

1. Valutazione dal basso verso l'alto (il valutatore ricopre un ruolo gerarchico inferiore);
2. Valutazione tra pari (attraverso piccoli gruppi di lavoro);

3. Autovalutazione (ogni persona è consapevole delle variabili che incidono sul proprio lavoro);
4. Valutazione da parte di cittadini e utenti;
5. Valutazione a 360° (valutazione che include i precedenti approcci).

Dall'analisi effettuata, 36 persone risultano preferire la valutazione a 360°, con una percentuale del 45%. (Grafico N. 7). Il personale infermieristico infatti ritiene idoneo e corretto un tipo di valutazione che prenda in considerazione diversi punti di vista, dal diretto superiore, al collega, alla propria valutazione e persino il punto di vista del cittadino/utente, che nonostante non sia di solito un esperto, nella struttura sanitaria compie un'esperienza significativa, che gli permette di esprimersi sui comportamenti degli operatori, in qualche misura sui risultati ottenuti, sugli aspetti ambientali, organizzativi, ecc. Delle 80 persone che hanno compilato il questionario, solo una persona ritiene importante una valutazione dal basso verso l'alto, e 6 persone (7%) ritengono corretta una valutazione di tipo gerarchico, dall'alto verso il basso e quindi effettuata solo da diretti superiori. (Grafico N.7).

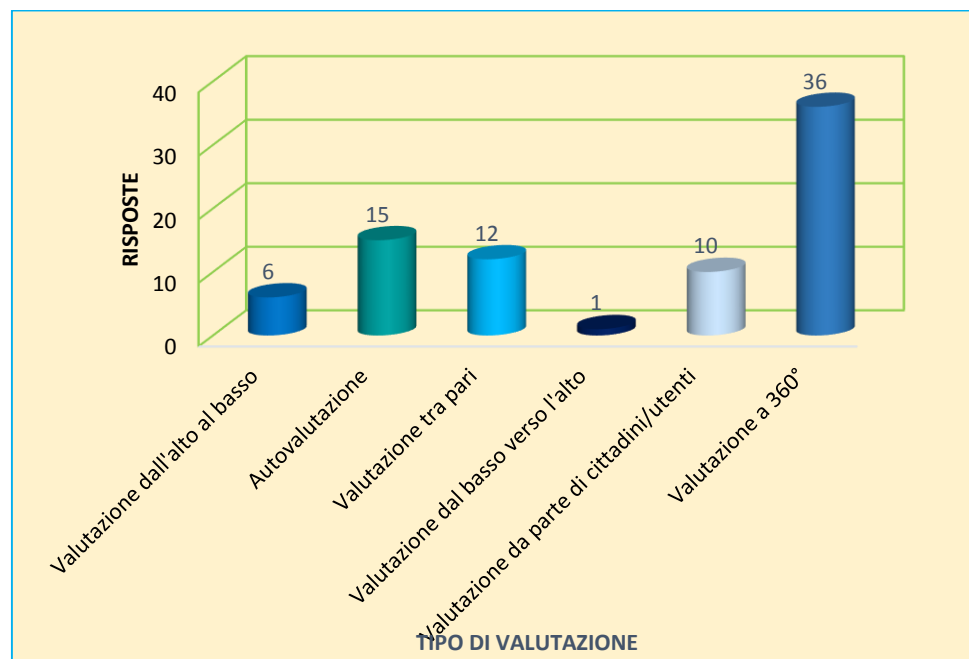


Grafico N.7

Domanda n.5: Quale tipologia di valutazione ritiene più idonea.

Finalità del sistema di Valutazione della Performance

La domanda n. 6 chiede di indicare, le finalità del sistema di valutazione.

Le risposte sono state in totale n. 140, di cui 40 indicano quale finalità principale del sistema di valutazione la creazione di un buon clima organizzativo, con una percentuale di circa il 33%. Segue l'individuare esigenze di training e di sviluppo con 31 risposte (22%). Un numero cospicuo di intervistati, individua il sistema di valutazione anche come uno strumento per distribuire premi e promozioni (25 risposte, il 18%). (Grafico N.8).

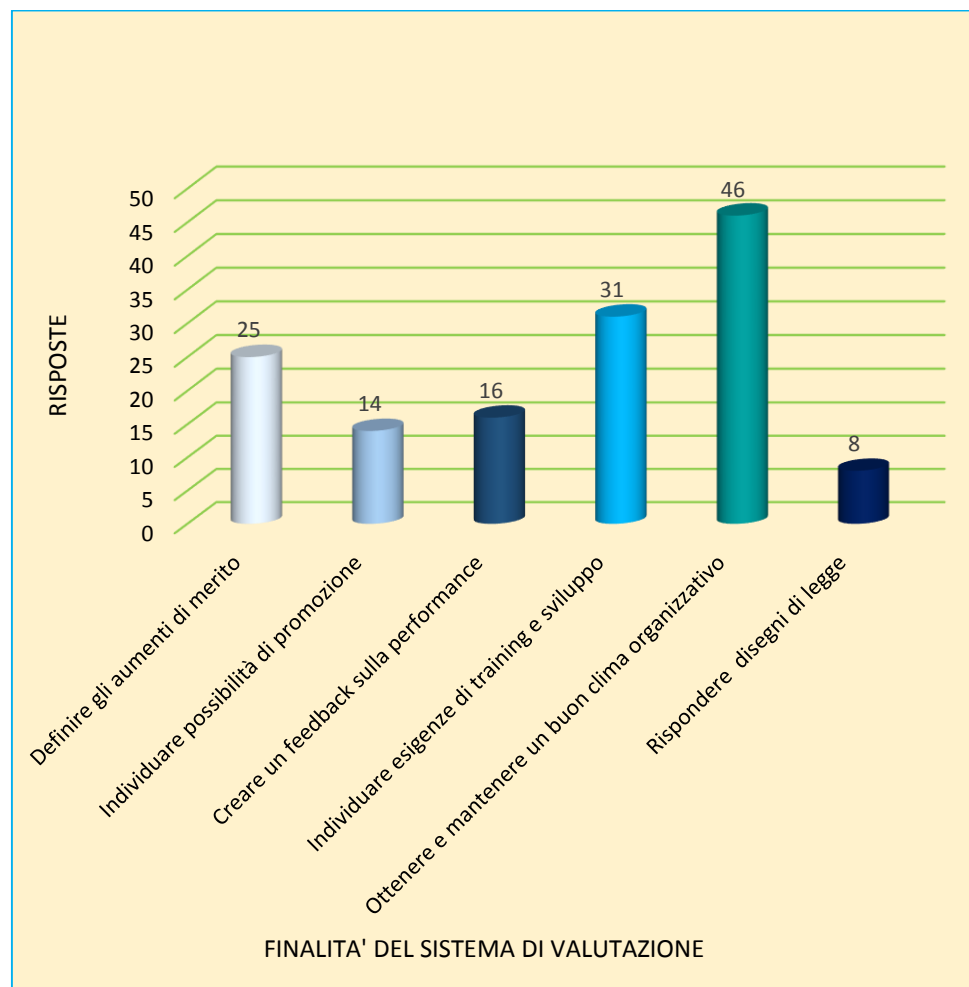


Grafico N.8

Domanda n.6: Indicare le finalità del Sistema di Valutazione.

Obiettivi della prestazione

Per il personale infermieristico è stata creata una tabella, (Tabella n.1) con una serie di requisiti riguardanti gli obiettivi di performance. Ogni requisito ha un punteggio su una scala di valore crescente dallo zero al cinque. E' stato chiesto al campione che punteggio avesse ogni requisito di obiettivo inserito nella tabella. (Grafico N.9).

Dall'analisi dei dati si rileva che, dato l'elevato punteggio che ogni caratteristica ha preso, esiste una considerevole sensibilità e attenzione a tutti i requisiti.

	0	1	2	3	4	5
COERENTE CON GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA						
RAGGIUNGIBILE						
MISURABILE						
FORMULATO CON LA PARTECIPAZIONE DEL DIPENDENTE						
RIFERITO AD UN ARCO TEMPORALE PRECISO						
COMUNICATO FIN DALL'INIZIO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE						
CORRELATO ALLE QUANTITA' E QUALITA' DELLE RISORSE DISPONIBILI						

Tabella N.7 : Requisiti degli obiettivi

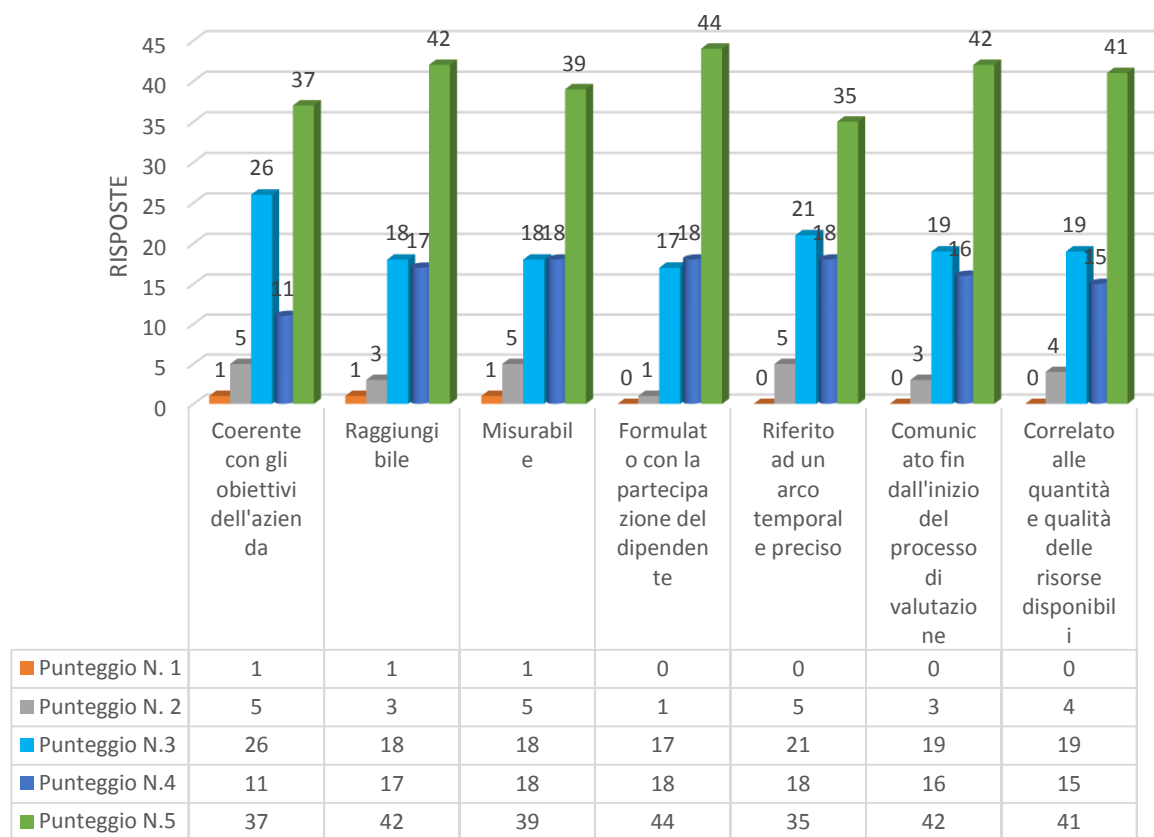


Grafico N.9

Domanda n.7: Quali caratteristiche deve possedere un Obiettivo.

La comunicazione nel processo di valutazione della Performance

Le risposte totali sono state 115, delle quali 45 evidenziano che la comunicazione deve avvenire in ogni fase del processo di valutazione (39%).

Stabilito che la comunicazione deve avvenire in ogni fase, è interessante notare, come tra le varie fasi, sia ritenuto maggiormente importante l'accordo iniziale, dove avviene la condivisione degli obiettivi, degli indicatori e dei target (36 risposte, con una percentuale del 31% circa). (Grafico N.10).

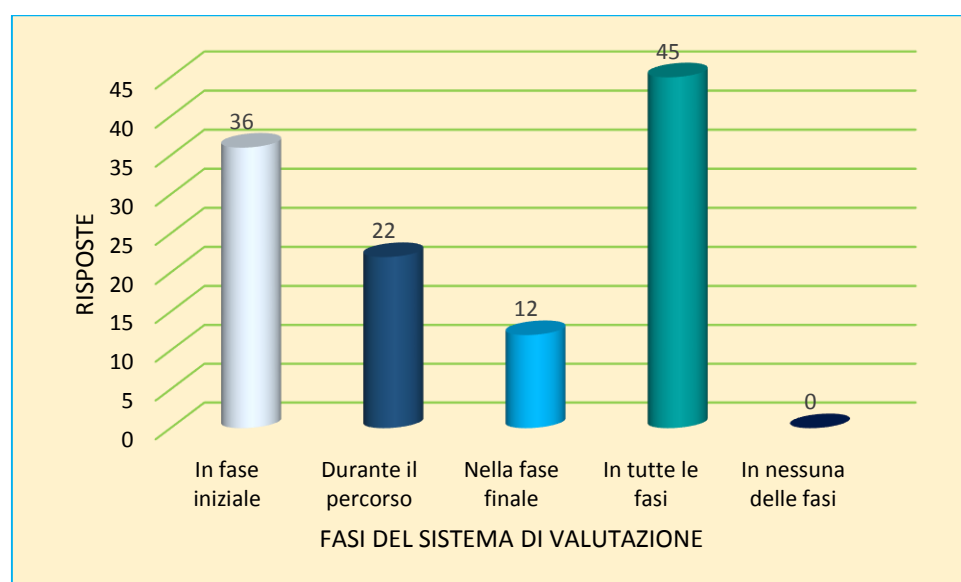


Grafico N.10

Domanda n.8: Quali sono i momenti fondamentali di una comunicazione efficace nel processo di valutazione.

La domanda successiva, riguarda il coinvolgimento del dipendente nel processo di valutazione. Come spiegato in precedenza, a questa domanda ha risposto solo il personale che ritiene di essere stato coinvolto nel processo di valutazione della performance. Dei diciannove soggetti, otto hanno dimostrato di non essere mai stati coinvolti nel processo. (Grafico N. 11).

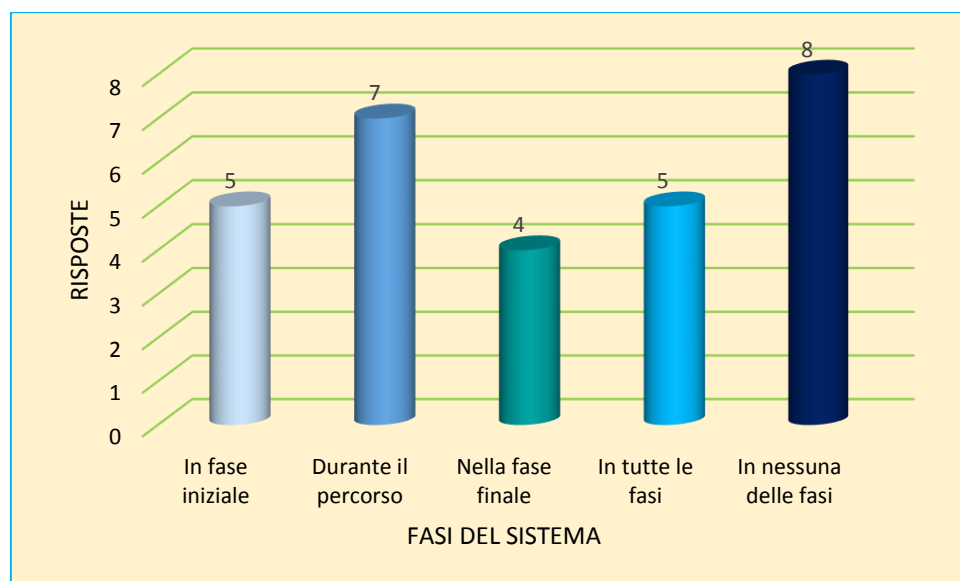


Grafico N.11

Domanda n.9: In quale fase del Sistema di Valutazione, il soggetto si è sentito maggiormente coinvolto.

La Trasparenza

Le risposte totali a questa domanda sono state 108. I risultati, dimostrano che per ottenere la trasparenza, l'azienda dovrebbe possedere un programma aziendale specifico (hanno risposto in tal modo 54 soggetti intervistati, con una percentuale del 50%), ed un piano aziendale della performance (41 risposte, percentuale del 38%), cui tutti possono accedere, magari tramite un sito intranet. Il curricula dei valutatori è rilevante per 13 intervistati (12%). (Grafico N.12).

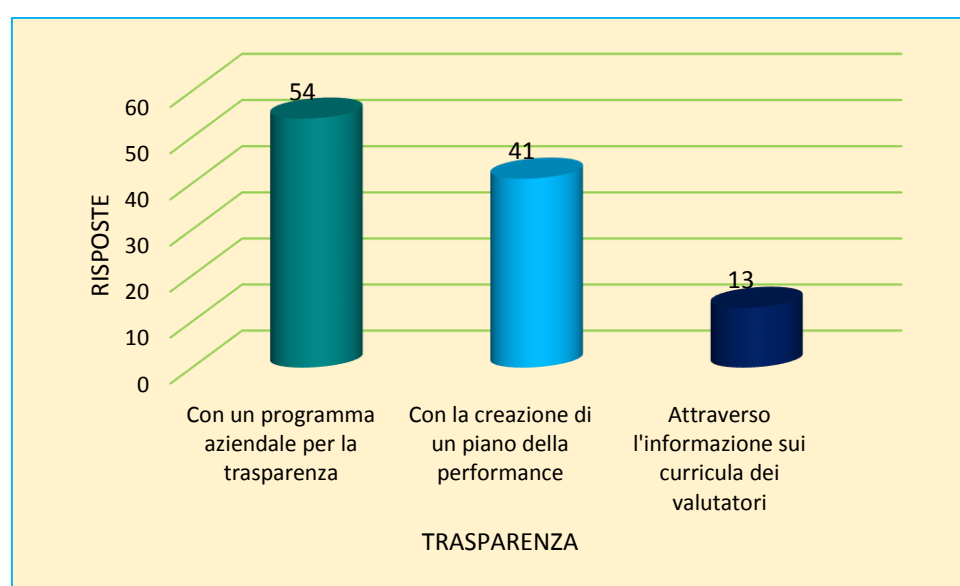


Grafico N.12

Domanda n. 10: Indichi come si raggiunge la Trasparenza nel Sistema di Valutazione della Performance

Punti di debolezza del Processo di valutazione della Performance

I punti di debolezza del processo di valutazione, vengono chiesti solamente al personale che afferma di essere stato valutato nel processo. Su diciannove dipendenti, tredici affermano come punto di debolezza, la scarsa conoscenza (68%), e nove la poca partecipazione al processo (47%). Il percorso di valutazione è stato avvertito comunque come non condiviso tra valutato/valutatore e con un'insufficiente comunicazione tra i diversi attori del processo. (Grafico N. 13)

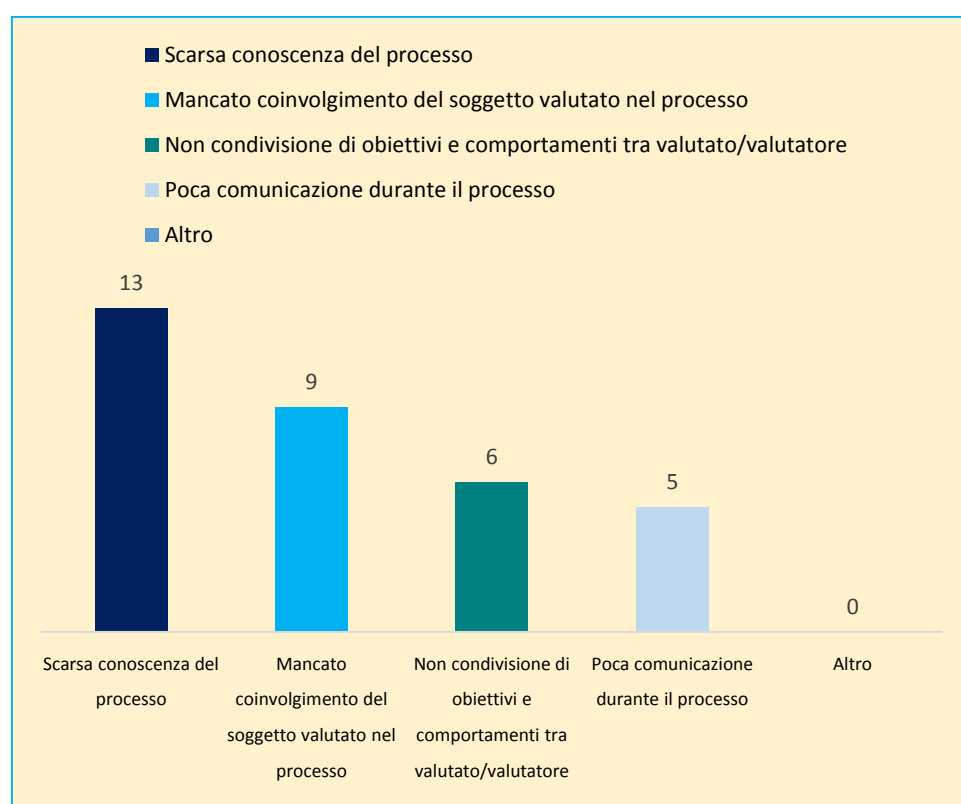


Grafico N.13

Domanda n.11: Indichi i punti di debolezza presenti nel Sistema di Valutazione della Performance.

Opportunità nel processo di valutazione della Performance

Le risposte totali sono state 141.

Come prima opportunità ricavabile dal processo di valutazione è stata evidenziata la motivazione del personale (45 risposte, con una percentuale del 32% circa). Il personale infermieristico preso a campione, evidenzia quindi anche in questa domanda l'importanza del miglioramento dell'ambiente di lavoro (39 risposte, 28%). La valutazione come processo di training e formazione è evidenziata dal 31 intervistati. (22%).

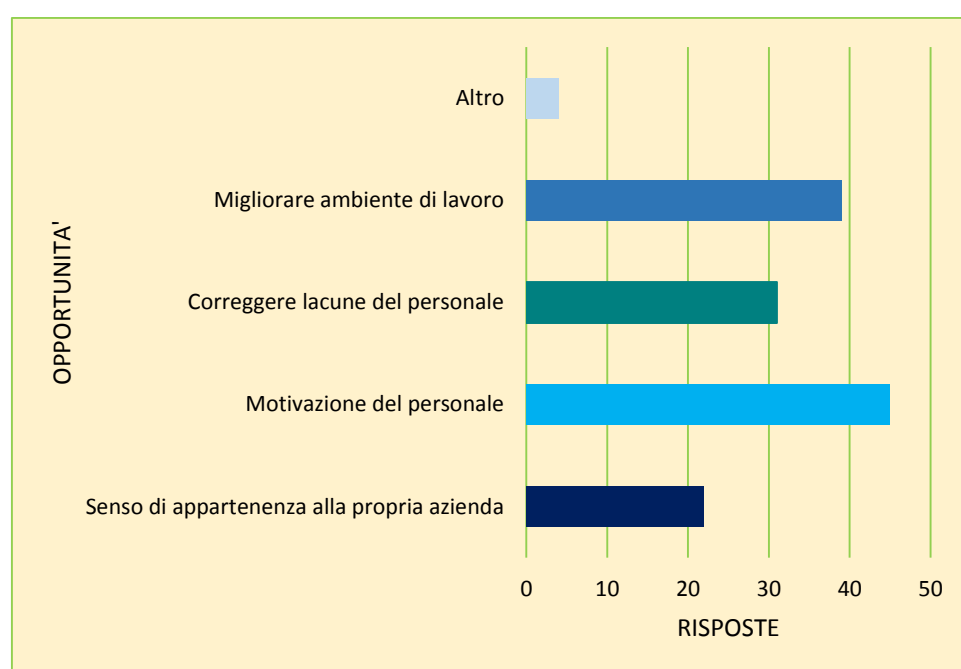


Grafico N.14

Domanda n. 12: Indichi le opportunità che si possono ottenere dal Sistema di Valutazione della Performance.

3.5 Analisi SWOT

Grazie alla revisione della letteratura e all'analisi dei questionari compilati dai dipendenti, si è resa possibile la creazione di una matrice Swot, strumento di pianificazione strategica usato per valutare punti di forza (STRENGTHS), debolezza (WEAKNESSES), opportunità (OPPORTUNITIES) e minacce (THREATS) di un progetto.

STRENGTH	WEAKNESSES
Esperienza professionale del dipendente	Età del personale
Clima organizzativo	Assenza di valutazione
Motivazione del personale	Mancata partecipazione al processo di valutazione
OPPORTUNITIES	THREATS
Comunicazione	Organizzazione aziendale
Formazione	Sistema informatizzato
Coaching	

Come punti di forza, si considerano l'esperienza professionale del dipendente che dopo tanti anni di lavoro, conosce bene le esigenze e le necessità del paziente, del cittadino e della struttura in cui opera e può essere una grande fonte di aiuto per la pianificazione degli obiettivi, il raggiungimento dei risultati ed il benessere del paziente. Un dipendente informato è anche una persona motivata nel suo lavoro,

spinta a dare sempre di più e a creare e mantenere un buon clima organizzativo.

Tra le debolezze del processo, abbiamo l'età del personale, il quale potrebbe non aver più stimoli sufficienti o aver timore di rimettersi in gioco. Tutto ciò potrebbe essere accentuato e rafforzato dal fatto che la maggior parte del personale, non conosce il sistema di valutazione della performance, in quanto ritiene di non essere mai valutato, o se lo è stato, non si è sentito pienamente coinvolto.

Le opportunità e le minacce dell'analisi Swot riguardano l'ambiente esterno. Un'importante opportunità, che si può ricavare dal sistema di valutazione della performance individuale, sono la comunicazione da parte del valutatore, del Dipartimento o Distretto e dell'Azienda di appartenenza. Comunicazione come fonte di motivazione, benessere del collaboratore e sua partecipazione attiva alla Mission dell'Azienda. Tra le opportunità abbiamo anche il ruolo di Coaching da parte del valutatore nei confronti del valutato, che può nascere in ogni momento del percorso e la formazione attraverso le lacune e le mancanze che si possono riscontrare nel dipendente. Si considerano minacce, uno scarso sistema informatizzato della rete aziendale, che non permette di far conoscere la Vision, la Mission e l'Organizzazione aziendale e non crea le condizioni idonee per l'aggiornamento del dipendente.

4. CAPITOLO

PROGETTO-PROSPETTO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE INFERMIERISTICO

4.1 PREMESSA

Lo scopo è creare un sistema più efficace per la valutazione del personale, che consenta di garantire durante il processo personalizzazione e differenziazione, sia per la dirigenza che per il comparto. Il sistema prevede l'allineamento tra gli obiettivi individuali ed obiettivi di azienda, di dipartimento e di struttura ed una maggior conoscenza dell'intero processo da parte del personale, con una loro più attiva partecipazione ed una maggior presa di coscienza della loro professione. Il colloquio di valutazione, non è più considerato un momento formale e marginale, ma diventa sostanziale, durante il quale il valutatore attiverà il Coaching.

Si prevede l'adozione di un sistema di valutazione informatizzato e un fascicolo personalizzato: il fascicolo oltre a contenere le schede annuali di ciascun valutato, costituirà la base di partenza per la valutazione del soggetto.

4.2 MODELLO FUNZIONALE DI VALUTAZIONE

OBIETTIVI

Gli input del modello, sono rappresentati da un lato dalla Mission, dalla pianificazione strategica, dagli obiettivi strategici di medio periodo dell'azienda e dall'altro dall'organizzazione stessa dell'azienda. Dagli input esterni al modello, nasce il ciclo di performance, tramite la definizione degli obiettivi di performance, i quali devono essere definiti in maniera top down: dagli obiettivi aziendali, vengono definiti quelli di dipartimento, di U.O., sino ad arrivare a livello del singolo. In questo modo si ha correlazione tra i vari obiettivi. Gli obiettivi devono essere sia di performance quindi rispondere ad esigenze di breve termine, sia di miglioramento, quindi orientati soprattutto al futuro.

Una volta stabiliti gli obiettivi, a ciascuno di essi devono essere applicati uno o più indicatori ed i vari target di riferimento. Il controllo degli indicatori deve avvenire con periodicità sia infra annuale che annuale.

SISTEMA INFORMATIZZATO

A livello di direzione aziendale, (U.O Gestione del Personale) si istituisce un sistema di valutazione informatizzato, con competenze informatiche, statistiche, economiche, con lo scopo di:

- . Gestire Benchmark nazionali ed internazionali e la Customer Satisfaction;
- . Decodificare procedure, protocolli, PDTA, dei Dipartimenti, delle U.O;

- . Definire gli indicatori e gestire la banca dati degli stessi;
- . Effettuare la misurazione degli indicatori e controllarne i risultati
- . Amministrare e aggiornare il fascicolo personale del dipendente con le relative schede di valutazione.

Il sistema informatizzato di valutazione, mantiene rapporti con la Direzione sanitaria, con le varie U.O di competenza, quindi Formazione, Gestione Qualità, Controllo di Gestione, con tutti i Dipartimenti e Distretti.

Il Sistema informatizzato è visibile al tutto il personale, tramite il sito intranet aziendale. Ogni dipendente potrà controllare in qualsiasi momento l'organigramma, gli scopi, gli strumenti utilizzati e le notizie del sistema. Ogni dipendente potrà accedere, tramite le proprie credenziali al suo fascicolo personale.

IL FASCICOLO PERSONALE

Il fascicolo personale rappresenta una fonte di informazioni del dipendente utili ai fini della valutazione. E' composto da una serie di informazioni, tra le quali:

- . Job description, redatta alla luce dell'atto aziendale e del regolamento di organizzazione;
- . Mappatura delle competenze;
- . Contratto individuale redatto al momento dell'assegnazione dell'incarico;

- . Curriculum vitae aggiornato;
- . Esiti delle valutazioni annuali o pluriennali;
- . Informazioni Multisource.

Il fascicolo viene gestito dall'U.O Gestione del Personale ed inserito nel sistema informatizzato intraziendale. In caso di trasferimento del dipendente, vengono inviati all'Azienda di destinazione i principali documenti inseriti nel fascicolo personale, ai sensi dell'art. 19 comma4 del CCNL 2001(personale non dirigente).

L'aggiornamento del fascicolo personale, viene effettuato dal personale afferente la U.O. Gestione del Personale. Possono accedere al fascicolo personale del dipendente, i componenti della Direzione Aziendale, il Responsabile della struttura di attuale assegnazione del dipendente, i responsabili dell'U.O Gestione e Risorse del personale o loro personale autorizzato, i Responsabili dell'U.O Formazione del Personale o loro personale autorizzato.

Il dipendente può prendere visione liberamente del proprio fascicolo personale tramite il sito intranet, accedendovi tramite le proprie credenziali.

Il fascicolo personale del dipendente, viene regolamentato tramite procedura aziendale, visibile tramite il sito intranet al link “Manuale della Qualità Aziendale”.

PIANO DI COMUNICAZIONE

Il modello prevede un Piano di comunicazione per tutti i soggetti coinvolti.

Si istituiscono riunioni a vari livelli: Aziendali per tutte le direzioni coinvolte, e a livello di Dipartimento, Distretto e di U.O, coinvolgendo in quest'ultime tutto il personale afferente.

Le riunioni aziendali, con le varie direzioni coinvolte hanno lo scopo di organizzare, implementare e condividere il sistema di valutazione. Si rendono necessari incontri a metà periodo per verificare eventuali scostamenti dal sistema prefissato, eventualmente correggerli. Le riunioni finali esaminano l'intero ciclo concluso, punti di forza, di debolezza, vincoli incontrati nel percorso e fattori di sviluppo da attivare nel prossimo ciclo.

Il modello proposto, punta l'attenzione in particolar modo alle riunioni dei vari Dipartimenti, U.O coinvolgendo tutto il personale afferente. Ad inizio ciclo, si prevedono riunioni accreditate ECM ed organizzate con l'U.O Formazione, con lo scopo di far conoscere l'intero sistema, scopi e strumenti utilizzati. Tramite le riunioni, si valutano le aspettative ed il coinvolgimento del personale, se gli obiettivi definiti sono chiari e se l'impegno è di tutti e condiviso.

Alle riunioni di gruppo, seguono colloqui individuali tra il dipendente ed il suo supervisore. Il primo colloquio ha lo scopo di identificare gli obiettivi da raggiungere. Gli obiettivi che si andranno a definire dovranno essere raggiunti con impegno. Solitamente si ha timore nel decidere obiettivi impegnativi per paura di non raggiungerli, ed essere penalizzati poi in fase di valutazione finale. In questo caso si possono chiamare questo tipo di obiettivi "sperimentali" ed il non raggiungerli

non inficerà la performance finale. Il dipendente che al contrario, riuscirà a raggiungerli, sarà un esempio per tutti. In un ciclo di performance, verrà incluso un obiettivo sperimentale. Durante il colloquio, il supervisore mostra la scheda di valutazione, che verrà compilata a fine periodo e consegna le credenziali personali al dipendente affinché possa accedere al suo fascicolo personale.

Il modello, prevede colloqui durante il ciclo di performance, durante i quali si guarda il periodo trascorso e si studiano eventuali correzioni da attuare. A fine periodo, il valutatore e il valutato compileranno la scheda di valutazione, la quale sarà inserita nel sistema informatizzato ed andrà ad incrementare il fascicolo personale del dipendente. Ad ogni incontro con il dipendente, il valutatore attiverà il Coaching. Lo scopo degli incontri, sarà sempre quello di stimolare il dipendente in maniera positiva, di aumentare la sua autostima ed incentivarlo alla crescita personale.

CONCLUSIONI

La valutazione individuale del dipendente, rappresenta una premessa per la gestione delle risorse umane; permette di aumentare i comportamenti positivi, incrementare l'autostima della persona e stimolare un buon clima organizzativo.

Oggi la valutazione è concepita come il miglioramento futuro della performance: se utilizzata in maniera erronea può diventare uno strumento di discriminazione; se al contrario è utilizzata in maniera coerente incentiva l'evoluzione delle persone, premiando i comportamenti che possono portare ad un reale progresso nell'erogazione dei servizi sanitari e nell'efficacia delle prestazioni verso gli utenti.

Dopo un'analisi della letteratura, si è analizzato il sistema di valutazione nel personale dipendente presso il Servizio Territoriale dell'Asl n.1 di Massa. Dall'indagine condotta, si sono manifestati come punti di criticità, la consapevolezza ed il coinvolgimento del personale intervistato in questo processo.

Al fine di definire un piano di performance individuale, bisogna comprendere che il contributo di ogni singolo soggetto, contribuisce al risultato complessivo dell'Azienda. Il primo passo è quindi capire gli obiettivi aziendali, per poterli trasferire nel lavoro quotidiano; in questo modo possiamo avere connessione tra la performance individuale e di gruppo e la visione e missione dell'azienda. Gli obiettivi devono basarsi non solo alle cose che facciamo nel quotidiano, ma guardare anche al futuro. Se guardiamo solo all'oggi rischiamo di far diventare il nostro lavoro obsoleto, senza stimoli. Quindi, bisogna guardare sempre ai punti di forza nel nostro lavoro, per farli diventare

aree di successo nel domani. In sanità la domanda di salute cambia continuamente, le aspettative di vita sono aumentate negli ultimi anni, di conseguenza anche noi dobbiamo metterci in discussione quotidianamente su come facciamo le cose e come potremmo e dovremmo farle.

La valutazione rappresenta un diritto ed un dovere per chi opera in azienda. Il diritto è quello di ogni appartenente ad un sistema organizzativo, sia di vedersi riconoscere il merito di un buon lavoro, sia di ricevere opportuni consigli per azioni di miglioramento relative alle sue debolezze. Il dovere è quello di accettare osservazioni fornite attraverso il sistema di valutazione per compiti da svolgere in maniera più corretta e appropriata.

La mentalità valutativa, anche nel settore infermieristico, deve essere trasmesso a livello profondo e motivazionale, per interpretare il valutare non come azione punitiva, ma come fattore di crescita. In un periodo di sviluppo professionale per l'infermiere, di norme che hanno modellato la sua figura professionale, dando a questa autonomia, responsabilità e funzioni dirigenziali, ed in un periodo in cui non si parla più di mansionari, è divenuto ormai fondamentale per l'organizzazione, per l'azienda sanitaria di analizzare le proprie unità organizzative, in termini di performance che crescono nel tempo e correlate a obiettivi raggiungibili dal singolo attraverso alti gradi di autonomia e responsabilità.

ALLEGATO N.1

Riferimenti del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009 N.150

TITOLO II

MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

CAPO I Disposizioni generali

Art. 2. Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente Titolo disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Art. 3. Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

6. Fermo quanto previsto dall'articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

CAPO II Il ciclo di gestione della performance

Art. 4. Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 5. Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

2. Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 6. Monitoraggio della performance

1. Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

2. Ai fini di cui al comma 1, gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Art. 10. Piano della performance e Relazione sulla performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera d), redigono annualmente:

a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

b) un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

2. I documenti di cui alle lettere a) e b) del comma 1 sono immediatamente trasmessi alla Commissione di cui all'articolo 13 e al Ministero dell'economia e delle finanze.

3. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance.

4. Per le amministrazioni dello Stato il Piano della performance contiene la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

CAPO III Trasparenza e rendicontazione della performance

Art. 11. Trasparenza

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

2. Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire:

a) un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Commissione di cui all'articolo 13;

b) la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

3. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

4. Ai fini della riduzione del costo dei servizi, dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché del conseguente risparmio sul costo del lavoro, le pubbliche amministrazioni provvedono annualmente ad individuare i servizi erogati, agli utenti sia finali che intermedi, ai sensi dell'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279. Le amministrazioni provvedono altresì alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché al monitoraggio del loro andamento nel tempo, pubblicando i relativi dati sui propri siti istituzionali.

5. Al fine di rendere effettivi i principi di trasparenza, le pubbliche amministrazioni provvedono a dare attuazione agli adempimenti relativi alla posta elettronica certificata di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo del 7 marzo 2005, n. 82, agli articoli 16, comma 8, e 16-bis, comma 6, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2, e di cui all'articolo 34, comma 1, della legge 18 giugno 2009, n. 69.

6. Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 comma 1, lettere a) e b), alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

7. Nell'ambito del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità sono specificate le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative di cui al comma 2.

8. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito»:

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- b) il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10;
- c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance di cui all'articolo 14;
- f) i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- g) le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- h) i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- i) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

9. In caso di mancata adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui

ai commi 5 e 8 è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.

CAPO IV Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Art. 12. Soggetti

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione.

Art. 13. Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche

1. In attuazione dell'articolo 4, comma 2, lettera f), della legge 4 marzo 2009, n. 15, è istituita la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, di seguito denominata «Commissione», che opera in posizione di indipendenza di giudizio e di valutazione e in piena autonomia, in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica e con il Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato ed eventualmente in raccordo con altri enti o istituzioni pubbliche, con il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio indipendente delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione, di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale, informando annualmente il Ministro per l'attuazione del programma di Governo sull'attività svolta.

2. Mediante intesa tra la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, l'Anci, l'Upi e la Commissione sono definiti i protocolli di collaborazione per la realizzazione delle attività di cui ai commi 5, 6 e 8.

3. La Commissione è organo collegiale composto da cinque componenti scelti tra esperti di elevata professionalità, anche estranei all'amministrazione con comprovate competenze in Italia e all'estero, sia nel settore pubblico che in quello privato in tema di servizi pubblici, management, misurazione della performance, nonché di gestione e valutazione del personale. I componenti sono nominati, tenuto conto del principio delle pari opportunità di genere, con decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro per l'attuazione del programma di Governo, previo parere favorevole delle Commissioni parlamentari competenti espresso a maggioranza dei due terzi dei componenti. I componenti della Commissione non possono essere scelti tra persone che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nei tre anni precedenti la nomina e, in ogni caso, non devono avere interessi di qualsiasi natura in conflitto con le funzioni della Commissione. I componenti sono nominati per un periodo di sei anni e possono essere confermati una sola volta. In occasione della prima seduta, convocata dal componente più anziano di età, i componenti eleggono nel loro ambito il Presidente della Commissione. All'atto dell'accettazione della nomina, se dipendenti da pubblica amministrazione o magistrati in attività di servizio sono collocati fuori ruolo e il posto corrispondente nella dotazione organica dell'amministrazione di appartenenza è reso indisponibile per tutta la durata del mandato; se professori universitari, sono collocati in aspettativa senza assegni.

4. La struttura operativa della Commissione è diretta da un Segretario generale nominato con deliberazione della Commissione medesima tra soggetti aventi specifica professionalità ed esperienza gestionale-

organizzativa nel campo del lavoro pubblico. La Commissione definisce con propri regolamenti le norme concernenti il proprio funzionamento e determina, altresì, i contingenti di personale di cui avvalersi entro il limite massimo di 30 unità. Alla copertura dei posti si provvede esclusivamente mediante personale di altre amministrazioni in posizione di comando o fuori ruolo, cui si applica l'articolo 17, comma 14, della legge 15 maggio 1997, n. 127, o mediante personale con contratto a tempo determinato. Nei limiti delle disponibilità di bilancio la Commissione può avvalersi di non più di 10 esperti di elevata professionalità ed esperienza sui temi della misurazione e della valutazione della performance e della prevenzione e della lotta alla corruzione, con contratti di diritto privato di collaborazione autonoma. La Commissione, previo accordo con il Presidente dell'ARAN, può altresì avvalersi del personale e delle strutture dell'ARAN. Può inoltre richiedere indagini, accertamenti e relazioni all'Ispettorato per la funzione pubblica.

5. La Commissione indirizza, coordina e sovrintende all'esercizio delle funzioni di valutazione da parte degli Organismi indipendenti di cui all'articolo 14 e delle altre Agenzie di valutazione; a tale fine:

- a) promuove sistemi e metodologie finalizzati al miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche;
- b) assicura la trasparenza dei risultati conseguiti;
- c) confronta le performance rispetto a standard ed esperienze, nazionali e internazionali;
- d) favorisce, nella pubblica amministrazione, la cultura della trasparenza anche attraverso strumenti di prevenzione e di lotta alla corruzione;
- e) favorisce la cultura delle pari opportunità con relativi criteri e prassi applicative.

6. La Commissione nel rispetto dell'esercizio e delle responsabilità autonome di valutazione proprie di ogni amministrazione:

- a) fornisce supporto tecnico e metodologico all'attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della performance;
- b) definisce la struttura e le modalità di redazione del Piano e della Relazione di cui all'articolo 10;
- c) verifica la corretta predisposizione del Piano e della Relazione sulla Performance delle amministrazioni centrali e, a campione, analizza quelli degli Enti territoriali, formulando osservazioni e specifici rilievi;
- d) definisce i parametri e i modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 in termini di efficienza e produttività;
- e) adotta le linee guida per la predisposizione dei Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, comma 8, lettera a);
- f) adotta le linee guida per la definizione degli Strumenti per la qualità dei servizi pubblici;
- g) definisce i requisiti per la nomina dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14;
- h) promuove analisi comparate della performance delle amministrazioni pubbliche sulla base di indicatori di andamento gestionale e la loro diffusione attraverso la pubblicazione nei siti istituzionali ed altre modalità ed iniziative ritenute utili;
- i) redige la graduatoria di performance delle amministrazioni statali e degli enti pubblici nazionali di cui all'articolo 40, comma 3-quater, del decreto legislativo n. 165 del 2001; a tale fine svolge adeguata attività istruttoria e può richiedere alle amministrazioni dati, informazioni e chiarimenti;
- l) promuove iniziative di confronto con i cittadini, le imprese e le relative associazioni rappresentative; le organizzazioni sindacali e le associazioni professionali; le associazioni rappresentative delle amministrazioni

pubbliche; gli organismi di valutazione di cui all'articolo 14 e quelli di controllo interni ed esterni alle amministrazioni pubbliche;

m) definisce un programma di sostegno a progetti innovativi e sperimentali, concernenti il miglioramento della performance attraverso le funzioni di misurazione, valutazione e controllo;

n) predispone una relazione annuale sulla performance delle amministrazioni centrali e ne garantisce la diffusione attraverso la pubblicazione sul proprio sito istituzionale ed altre modalità ed iniziative ritenute utili;

o) sviluppa ed intrattiene rapporti di collaborazione con analoghe strutture a livello europeo ed internazionale;

p) realizza e gestisce, in collaborazione con il CNIPA il portale della trasparenza che contiene i piani e le relazioni di performance delle amministrazioni pubbliche.

7. La Commissione provvede al coordinamento, al supporto operativo e al monitoraggio delle attività di cui all'articolo 11, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, come modificato dall'articolo 28 del presente decreto.

8. Presso la Commissione è istituita la Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche con la funzione di favorire, all'interno delle amministrazioni pubbliche, la diffusione della legalità e della trasparenza e sviluppare interventi a favore della cultura dell'integrità. La Sezione promuove la trasparenza e l'integrità nelle amministrazioni pubbliche; a tale fine predispone le linee guida del Programma triennale per l'integrità e la trasparenza di cui articolo 11, ne verifica l'effettiva adozione e vigila sul rispetto degli obblighi in materia di trasparenza da parte di ciascuna amministrazione.

9. I risultati dell'attività della Commissione sono pubblici. La Commissione assicura la disponibilità, per le associazioni di consumatori o utenti, i centri di ricerca e ogni altro osservatore qualificato, di tutti i dati sui quali la valutazione si basa e trasmette una relazione annuale sulle proprie attività al Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

10. Dopo cinque anni, dalla data di costituzione, la Commissione affida ad un valutatore indipendente un'analisi dei propri risultati ed un giudizio sull'efficacia della sua attività e sull'adeguatezza della struttura di gestione, anche al fine di formulare eventuali proposte di integrazioni o modificazioni dei propri compiti. L'esito della valutazione e le eventuali raccomandazioni sono trasmesse al Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e pubblicate sul sito istituzionale della Commissione.

11. Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono stabilite le modalità di organizzazione, le norme regolatrici dell'autonoma gestione finanziaria della Commissione e fissati i compensi per i componenti.

12. Con uno o più decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con i Ministri competenti, sono dettate disposizioni per il raccordo tra le attività della Commissione e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione.

13. Agli oneri derivanti dal presente articolo pari a due milioni di euro per l'anno 2009 e a 8 milioni di euro a decorrere dall'anno 2010 si provvede nei limiti dell'autorizzazione di spesa di cui all'articolo 4, comma 3, primo periodo, della legge 4 marzo 2009, n. 15. All'attuazione della lettera p) del comma 6 si provvede nell'ambito dell'autorizzazione di spesa di cui all'articolo 4, comma 3, secondo periodo, della legge 4 marzo 2009, n. 15, ferme restando le risorse da destinare alle altre finalità di cui al medesimo comma 3 dell'articolo 4.

Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance

1. Ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance.

2. L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

3. L'Organismo indipendente di valutazione è nominato, sentita la Commissione di cui all'articolo 13, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per un periodo di tre anni. L'incarico dei componenti può essere rinnovato una sola volta.

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;

c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai

regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13;

g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

5. L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione.

6. La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.

7. L'Organismo indipendente di valutazione è costituito da un organo monocratico ovvero collegiale composto da 3 componenti dotati dei requisiti stabiliti dalla Commissione ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera g), e di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche. I loro curricula sono comunicati alla Commissione di cui all'articolo 13.

8. I componenti dell'Organismo indipendente di valutazione non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

9. Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

10. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

11. Agli oneri derivanti dalla costituzione e dal funzionamento degli organismi di cui al presente articolo si provvede nei limiti delle risorse attualmente destinate ai servizi di controllo interno.

Art. 15. Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

1. L'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

2. L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);

c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;

d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

Art. 16. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale

1. Negli ordinamenti delle regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'articolo 11, commi 1 e 3.

2. Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1.

3. Nelle more dell'adeguamento di cui al comma 2, da attuarsi entro il 31 dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente Titolo fino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

ALLEGATO N.2

RICHIAMI NORMATI

Decreto Ministeriale n.739 del 14 Settembre 1994 “Regolamento concernente l’individuazione della figura e del relativo profilo professionale dell’Infermiere”

Identità professionale dell'infermiere;

L'assistenza infermieristica preventiva, curativa, palliativa e riabilitativa è di natura tecnica, relazionale, educativa.

Legge n. 42 del 26 Febbraio 1999 “Disposizioni in materia di Professioni sanitarie”

Campo proprio di attività e di responsabilità delle professioni sanitarie;

Abrogazione del mansionario per l'infermiere;

Codice Deontologico degli infermieri.

Legge n.251 del 10 Agosto 2000 “Disciplina delle professioni sanitarie infermieristiche, tecniche, della riabilitazione, della prevenzione nonché della professione ostetrica”

Istituzione del Servizio dell'assistenza infermieristica ed ostetrica;

Modelli d'assistenza personalizzata;

Si riconosce alle professioni sanitarie la possibilità di gestire in piena autonomia i processi di lavoro, con conseguenti importanti ricadute sull'organizzazione dei diversi servizi, sempre più orientati all'utente.

Legge n. 43 del 1 febbraio 2006, "Disposizioni in materia di professioni sanitarie infermieristiche, ostetrica, riabilitative, tecnico-sanitarie e della prevenzione e delega al Governo per l'istituzione dei relativi ordini professionali"

Individua la figura infermieristica in diverse articolazioni professionali: Professionisti in possesso del Diploma di Laurea o titolo equipollente; Professionisti Coordinatori in possesso del Master di primo livello in Management o per le funzioni di coordinamento, Professionisti Specialisti in possesso del Master di primo livello per le funzioni specialistiche, ed infine Professionisti Dirigenti in possesso della Laurea Magistrale. E' importante che venga tracciata una mappa delle competenze per le diverse articolazioni professionali

Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro 2002-2005

La valutazione avviene annualmente e al termine dell'incarico;

L'esito positivo della valutazione annuale comporta l'attribuzione della retribuzione di risultato e concorre alla valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico;

La valutazione negativa può determinare la perdita della retribuzione di risultato e la revoca dell'incarico o l'affidamento di altro di valore economico inferiore.

ALLEGATO N.3

QUESTIONARIO

Indicare il sesso: ☐ M ☐ F

Indicare la classe di età:

- ☐ meno di 30 anni
- ☐ 30-40 anni
- ☐ 40-50 anni
- ☐ 50-60 anni
- ☐ oltre 60 anni

Indicare la professione:

1.Da quanto tempo svolge la sua professione?

- ☐ da meno di 5 anni
- ☐ da 5 – 10 anni
- ☐ da oltre 10 anni

2.E' mai stato valutato in un processo di valutazione della performance?

- ☐ sì
- ☐ no

(se la sua risposta è no, non risponda alle domande N.9 e N.11)

3.Quale tra gli elementi sotto indicati, ritiene più motivante per il suo lavoro? (scegliere fino a due risposte)

- ☐ sviluppo di carriera
- ☐ riconoscimento sociale
- ☐ migliore organizzazione del lavoro
- ☐ formazione
- ☐ sviluppo di carriera
- ☐ retribuzione

4. La prestazione o performance individuale è il contributo dato da un individuo alla performance organizzativa. Indichi quale/i, tra i seguenti elementi elencati, sono secondo lei più rilevanti nel modellare la performance di un individuo. (scegliere fino a due risposte)

- ☐ le caratteristiche personali (conoscenze, abilità, atteggiamenti della persona)
- ☐ la motivazione del lavoratore
- ☐ il clima organizzativo in cui opera il lavoratore
- ☐ i risultati ottenuti
- ☐ le capacità potenziali

5. In letteratura esistono diversi approcci nel processo della valutazione della Performance. Lei, quale ritiene più idoneo? (indicare solo una risposta)

- ☐ valutazione "dall'alto al basso" (la valutazione deve essere effettuata da un diretto superiore)
- ☐ autovalutazione (basata sul principio che ogni persona sia consapevole delle variabili che influiscono sul proprio lavoro)
- ☐ valutazione tra pari (attraverso piccoli gruppi di lavoro)
- ☐ valutazione dal basso verso l'alto (chi valuta ricopre un livello organizzativo inferiore)
- ☐ valutazione da parte di cittadini/ utenti
- ☐ valutazione a 360 gradi (tecnica che include tutti i precedenti approcci)

6. Indichi, secondo lei, le finalità del sistema di valutazione della Performance. (scegliere fino a due risposte)

- ☐ definire gli aumenti di merito
- ☐ individuare possibilità di promozione
- ☐ creare un feedback sulla performance
- ☐ individuare esigenze di training e sviluppo
- ☐ ottenere e mantenere un buon clima organizzativo
- ☐ rispondere a disegni di legge

7. Con il termine di obiettivo di prestazione si intende il risultato aziendalemente rilevante atteso nei confronti del titolare di una posizione. Quali caratteristiche dovrebbe avere un obiettivo "ben formulato"?
0 = per niente 5 Moltissimo

Coerente con gli obiettivi dell'azienda					
Raggiungibile					
Misurabile					
Formulato con la partecipazione del dipendente					
Riferito ad un arco temporale preciso					
Comunicato fin dall'inizio del processo di valutazione					
Correlato alle quantità e qualità delle risorse disponibili					

8. Secondo lei, quali sono i momenti fondamentali di una comunicazione efficace nel processo di valutazione? (scegliere fino a due risposte)

- ☐ in fase iniziale al fine di concordare gli obiettivi
- ☐ durante il percorso dove si hanno le verifiche intermedie
- ☐ nella fase finale dove avviene la comunicazione della valutazione
- ☐ in tutte le fasi precedenti
- ☐ in nessuna delle fasi precedenti

9. Lei, in quale momento si è sentito maggiormente coinvolto? (scegliere fino a due risposte)

- ☐ in fase iniziale al fine di concordare gli obiettivi
- ☐ durante il percorso dove si hanno le verifiche intermedie
- ☐ nella fase finale dove avviene la comunicazione della valutazione
- ☐ in tutte le fasi precedenti
- ☐ in nessuna delle fasi precedenti

10.Caratteristica importante del Processo di valutazione è la Trasparenza. Secondo lei, come si raggiunge? (scegliere fino a due risposte)

- ☐ con la predisporre di un programma aziendale per la trasparenza e l'integrità
- ☐ con la creazione di un piano della Performance con indicazione degli obiettivi assegnati
- ☐ attraverso l'informazione sui curricula dei valutatori

11.Indichi i punti di debolezza, secondo lei presenti nel processo di valutazione della performance. (scegliere fino a due risposte)

- ☐ scarsa conoscenza dell'intero processo
- ☐ mancato coinvolgimento del soggetto valutato nel processo
- ☐ non condivisione degli obiettivi e comportamenti da raggiungere tra valutato e valutatore
- ☐ poca comunicazione durante le fasi della valutazione
- ☐ altro...

12.Indichi le opportunità che si possono ottenere con il processo della valutazione della performance. (scegliere fino a due risposte)

- ☐ maggior senso di appartenenza alla propria azienda
- ☐ aumentare la motivazione del personale
- ☐ trovare le eventuali lacune del motivato e correggerle
- ☐ migliorare l'ambiente di lavoro
- ☐ altro...

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Marco Fertoni. (1995), La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale, Franco Angeli.

Renato Ruffini. (2013), La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni, Franco Angeli.

Andrea Vettori, David Vannozzi. (2010), La valutazione delle performance individuali nelle aziende sanitarie, Franco Angeli.

Carlo Calamandrei, Carlo Orlando. (2008), La Dirigenza Infermieristica. Manuale per la formazione dell'infermiere con funzioni manageriali, McGraw-Hill.

Marina Vanzetta, Franco Vallicella, Pino Caldana. (2008), La gestione delle risorse umane. McGraw-Hill.

Fabrizio Bocci. (2011), I legami e le differenze tra obiettivi, indicatori e target. Governo Italiano.

Umberto Carabelli. (2010), La 'riforma Brunetta': un breve quadro sistematico delle novità legislative e alcune considerazioni critiche. I Working Papers, Università degli studi di Catania.

Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2012-2013-2014), Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Elvira Lupo, Rosa Valerio. (2011), Logiche e strumenti nel pubblico impiego dopo la Riforma Brunetta, Formez, Stampa Tipografia Atena s.r.l. Roma.

Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, Manuale operativo Allegato al Decreto ministeriale del 30 dicembre 2010.

Direzione per il Personale - Settore Sviluppo Risorse Umane (2014), Il sistema di valutazione della performance individuale. Università degli studi Cagliari.

Civit. (2011), Analisi dei sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Sistema di valutazione e di valutazione delle performance individuali, Allegato alla deliberazione di Cda n. 44 del 27.07.2011.

Piano della Performance, Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, 2015-2017, Università degli Studi di Genova

Il sistema di misurazione e valutazione della performance.
www.hsgerardo.org.

[http:// www.funzione pubblica.gov.it](http://www.funzione pubblica.gov.it). Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

www.performanceweb.info

<https://it.wikipedia.org>

www.contrattocommercio.it

www.ipasvi.it

RINGRAZIAMENTI

Un grazie speciale alla mia famiglia: i miei figli, mio marito e i miei genitori, per l'aiuto e l'appoggio che mi hanno dato in ogni momento di questo percorso.

Desidero ringraziare il mio relatore, il Professor Angelo Possemato per i suoi preziosi insegnamenti durante il Corso di Laurea Magistrale, per la competenza con cui mi ha indirizzato nella stesura della tesi e per l'incoraggiamento e la fiducia mostratami durante tutto il periodo di lavoro.

Ringrazio inoltre, l'Asl N. 1 di Massa Carrara per avermi dato la possibilità di lavorare a questo progetto, e tutti i colleghi dei Servizi Territoriali per la loro disponibilità nella compilazione dei questionari.